



Ética e Integridade



Denise Debiasi



Faria Lima sob escrutínio público



Quando a polícia ocupa o principal corredor financeiro do país, o assunto sai das páginas policiais e entra na pauta de governança. Em agosto, uma megaoperação mirou o esquema financeiro do crime organizado e concentrou dezenas de alvos na Avenida Faria Lima, epicentro do mercado de capitais brasileiro. Não é “apenas” notícia; é um teste de valores para quem opera dinheiro e reputação todos os dias.

As investigações indicam o uso do mercado para lavar e ocultar recursos, com ramificações antes vistas em setores tradicionais e, agora, com suspeitas de chegada ao ambiente financeiro, inclusive em fundos de investimento. Endereços de peso entraram no radar e executivos foram instados a explicar processos, governança e a efetividade de seus controles. É um retrato desconfiável para qualquer instituição que preza por credibilidade.

O que isso tem a ver com você, executiva, conselheiro, gestora de riscos. Tudo. Quando o noticiário conecta crime organizado a estruturas do mercado, o “licenciamento social” dos nossos negócios fica em xeque. A réguia muda do “cumprimos a lei” para “demonstramos integridade”.

É nessa hora que due diligence deixa de ser checklist e vira disciplina viva: conhecer o cliente final, rastrear beneficiário, testar a consistência de garantias, auditar provedores de liquidez e monitorar transações com visão de ciclo inteiro. Se o desenho de governança permite “pontos cegos”, alguém — dentro ou fora — pode explorá-los.

Também há um recado para a cadeia de investimentos. Gestoras, bancos e administradores precisam revisitar políticas de onboarding, critérios de suíteability de produtos complexos, monitoramento contínuo e a independência de Risco, Compliance e Auditoria. Procedimentos de Know Your Customer (KYC) e Anti-Money Laundering (AML) devem sair

do PDF e entrar na rotina: segmentação por risco, alertas calibrados por materialidade, investigação de mídia adversa, revisão de terceiros e testes de estresse reputacional. Em paralelo, conselhos devem pedir trilhas de auditoria claras e relatórios que não só indiquem conformidade, mas revelem a efetividade dos controles.

Reputação, aqui, é ativo financeiro. A cada operação policial que toca o mercado, investidores institucionais e reguladores passam a exigir evidências tangíveis de governança: incidentes reportados tempestivamente, ações corretivas mensuráveis, responsabilização de tomadores de decisão e transparência com cotistas e clientes. O silêncio defensivo raramente protege; comunicação responsável, sim. Assuma o que se sabe, explique o que se investiga e diga o que será feito — com prazos e responsáveis.

Se você lidera times na Faria Lima — ou em qualquer outro hub financeiro —, este é o momento de reforçar valores. Patrocine investigações independentes quando houver indícios, preserve evidências, separe funções críticas e fortaleça canais de denúncia com proteção real ao denunciante. Reavalie carteiras, encerre relacionamentos contaminados, reporte às autoridades e ao regulador quando exigido. Ética e valores não são slogans: são decisões operacionais tomadas sob pressão, com impacto direto no caixa e no valor da sua marca.

A lição é simples e dura. Quando a polícia chega ao endereço símbolo do capital, ela também bate à porta da nossa responsabilidade. Integridade não se terceiriza. É preciso provar, todos os dias, que o dinheiro que circula por nossas mãos nasce e anda limpo.

Saiba quem é a nossa Colunista:

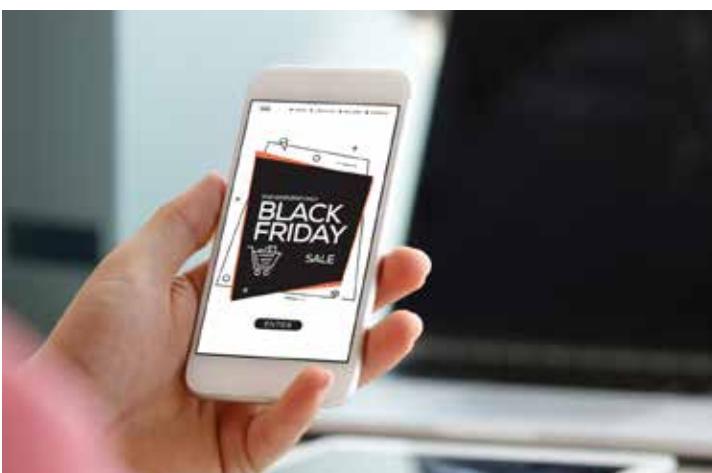
Denise Debiasi é CEO da Bi2 Partners, reconhecida pela expertise e reputação de seus profissionais nas áreas de investigações globais e inteligência estratégica, governança e finanças corporativas, conformidade com leis nacionais e internacionais de combate à corrupção, antissuborno e antilavagem de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

Na Black Friday, cada segundo vale milhões: como a IA transforma tráfego em vendas

Especialistas da TIVIT revelam como IA e segurança digital se tornaram diferenciais competitivos para transformar picos de acesso em lucro real no e-commerce

A Black Friday deve movimentar mais de R\$13 bilhões no e-commerce brasileiro este ano, segundo a Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (Abiacom). Mas, à medida que o evento se consolida como o mais importante do calendário das vendas online, cresce também a pressão sobre as empresas para garantir alta performance, segurança e disponibilidade durante os picos de acesso, em um único dia que pode definir o resultado financeiro do trimestre.

Na visão de Carlos Eduardo Maia, diretor de Cloud Solutions da TIVIT, a preparação deixou de ser apenas sobre infraestrutura robusta. “A Black Friday é um teste de fogo para o e-commerce. Não basta escalar servidores: é preciso orquestrar uma operação inteligente, com apoio da IA, para antecipar gargalos, garantir experiência impecável e máxima rentabilidade. Quem não fizer isso vai perder vendas ou pior, perder clientes.”



A empresa reuniu as quatro principais estratégias de nuvem e inteligência artificial para ajudar as empresas a se prepararem para a Black Friday e os seus grandes picos de acesso:

- 1) Prever demanda com alta precisão: usar algoritmos de Machine Learning que cruzam dados históricos e tendências em tempo real, evitando desperdício de recursos ou falhas de capacidade.
- 2) Personalizar o carrinho de compras: ajustar recomendações de produtos em tempo real permitem aumentar a conversão e reduzir o abandono de carrinho. A IA interpreta o comportamento de navegação e adapta sugestões conforme o perfil e o momento da compra.
- 3) Combate inteligente a fraudes: usar análise comportamental e biometria digital para identificar transações suspeitas em segundos, sem interromper a jornada de compra. A detecção precoce evita bloqueios indevidos e preserva margens.
- 4) Atendimento automatizado com chatbots ge-

nerativos: assistentes virtuais baseados em IA generativa atuam como vendedores digitais, capazes de recomendar produtos e até finalizar pedidos, reduzindo filas e aumentando a conversão.

Além dessas frentes, Maia destaca a importância de uma infraestrutura resiliente, com arquitetura multi-cloud e redundância geográfica para garantir a continuidade do negócio em caso de eventuais falhas. O uso de edge computing ajuda a reduzir a latência em regiões de maior consumo e acelerar o checkout, enquanto o monitoramento em tempo real permite identificar gargalos e agir antes que impactem a experiência do cliente.

“Na Black Friday, segundos equivalem a milhões. Nossa papel é dar às empresas a estabilidade e a inteligência necessárias para transformar picos de acesso em resultados reais, sem comprometer a segurança ou a experiência do cliente”, afirma Maia.

Inovação: quais os desafios e perspectivas?

Andressa Moraes (*)

O ecossistema de inovação brasileiro tem passado por um período de transformações aceleradas. Os avanços recentes demonstram um amadurecimento institucional e tecnológico. No entanto, para que o país e suas empresas assegurem competitividade futura, é crucial não apenas reconhecer esses progressos, mas também enfrentar os desafios estruturais e culturais que ainda limitam o potencial de crescimento contínuo.

De acordo com o Índice Global de Inovação (IGI) 2025, o Brasil perdeu a liderança regional no ranking, caindo para a 52ª posição. Apesar desse recuo, o país ainda se destaca como o quinto mais inovador entre as economias de renda média-alta, atrás de China, Malásia, Turquia e Tailândia.

Nos últimos anos, o nosso país registrou conquistas expressivas no fortalecimento do seu ecossistema de inovação, consolidando marcos regulatórios e tecnológicos que nos impulsionam cada vez mais. Um dos principais avanços foi o aprimoramento do arcabouço regulatório, materializado pela Lei Complementar nº 182/2021 (Marco Legal das Startups), que modernizou a relação entre empreendedores, investidores e o poder público, facilitando a captação de recursos e parcerias.

Essa evolução coincidiu com o crescimento nacional como polo de inovação global. De acordo com o The Global Startup Ecosystem 2025, São Paulo foi classificada como um dos principais hubs de inovação do mundo, e o número de unicórnios brasileiros (startups avaliadas acima de US\$ 1 bilhão) chegou a 22 em 2024. Em termos de investimentos, após um período de retração, o capital de risco voltou a crescer este ano.

Em paralelo, a inovação corporativa ganhou destaque, com empresas brasileiras de ponta figurando entre as maiores investidoras mundiais em P&D. Setores tradicionais também

apresentaram indicadores dinâmicos, segundo o IGI, como a implantação de 5G que registrou um avanço de 86,9%, crescimento de veículos elétricos na margem dos 132,6% e patentes internacionais 23,9%.

A crescente conscientização sobre a inovação já se reflete nas decisões dos dirigentes empresariais e governamentais. A maioria das organizações brasileiras a classificam como um elemento fundamental para a sobrevivência e crescimento, o que evidencia sua centralidade na estratégia corporativa. Isso se manifesta na alocação de verbas dedicadas para experimentação e P&D, na criação de comitês de governança com KPIs definidos e na priorização de parcerias e aquisições como forma de acelerar a transformação. No governo, a pauta também ganhou espaço estratégico com a definição de metas claras na Estratégia Nacional de Inovação e a implementação de políticas como incentivos fiscais e programas de transformação digital.

Ignorar a inovação, diante deste contexto, implica uma queda direta na competitividade. Afinal, as empresas ficam expostas à obsolescência e correm o risco de perder mercados para concorrentes globais que investem continuamente, comprometendo sua capacidade de se manter em padrões internacionais.

Essa falta de priorização também gera perda de atratividade para investidores e pode levar à migração de talentos. Negligenciar a inovação, portanto, significa trocar ganhos de médio e longo prazo por resultados imediatos, deixando o país e suas empresas menos preparados para os desafios futuros.

Internamente, muitas organizações enfrentam barreiras significativas. Do ponto de vista cultural, o maior desafio é a resistência à mudança: ambientes marcados por conservadorismo e aversão ao risco dificultam a experimentação, com gestores esperando retorno imediato e descartando projetos antes de maturarem.

Estruturalmente, são recorrentes os recursos escassos, hierarquias rígidas e métricas focadas apenas no financeiro. A combinação entre burocracia e resultados de curto prazo mina o potencial criativo, exigindo liderança engajada, comunicação transversal e políticas de incentivo ao aprendizado para que a inovação se torne um processo contínuo e sustentável.

Dado que muitos projetos inovadores não geram lucro imediato, as empresas vêm adotando métricas não-financeiras para mensurar resultados de longo prazo, avaliando benefícios indiretos e intangíveis. Em vez de focar apenas no ROI de curto prazo, a avaliação se concentra no fortalecimento da marca, melhoria do engajamento interno e, crucialmente, na geração de capacidades: novos conhecimentos adquiridos, patentes registradas e maturidade digital. Uma abordagem equilibrada entre indicadores financeiros e não-financeiros permite justificar investimentos e guiar correções de rota.

O avanço de tecnologias como Inteligência Artificial, internet das coisas (IoT), robótica e análises de dados está obrigando até os setores mais tradicionais a reinventar seus modelos. De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), cerca de 70% das indústrias no Brasil já empregam algum tipo de tecnologia digital avançada, o que, por mais que aumente sua produtividade, também expõe empresas conservadoras. Com isso, a inovação deixa de ser pontual e passa a ser estrutural e contínua, integrando tecnologia, cultura e modelo de negócio.

As tecnologias disruptivas redefinem a natureza da inovação, que agora é digital e constante. Empresas que inovavam ocasionalmente precisam incorporar automação e design centrado no usuário ao seu DNA, repensando processos do chão de fábrica ao relacionamento com o cliente. Do contrário, correm o risco de ficarem obsoletas em um mercado cada vez mais dinâmico.

(*) Sócia-diretora de inovação do Grupo Skill