



Ética e Integridade

Denise
DebiasiBi2
PARTNERSOverview do
Compliance em 2025

Os contornos do compliance em 2025 ficam claros quando analisamos três leituras de referência publicadas ao longo do ano: o artigo “The News That Affected Corporate Boards Most in 2025”, da *OnBoard Meetings*; o estudo “2025 Wrapped: What Shaped Compliance This Year”, da *GAN Integrity*; e o levantamento “Top GRC Stories of 2025”, do *Corporate Compliance Insights*. Juntos, esses materiais ajudam a entender como riscos, governança e expectativas sobre ética e integridade evoluíram — e pressionaram empresas e conselhos a repensarem seu papel.

Um dos eixos centrais de 2025 foi a **ampliação da agenda de riscos nos conselhos de administração**. Temas como cibersegurança, inteligência artificial, sanções internacionais e crises geopolíticas deixaram de ser episódicos e passaram a integrar discussões recorrentes de governança. Conselhos foram cobrados não apenas por reagir a crises, mas por demonstrar preparo, supervisão contínua e capacidade de antecipação. Para você, isso significa que compliance passou a dialogar muito mais diretamente com o board, trazendo riscos complexos em decisões estratégicas.

A **inteligência artificial** aparece como um divisor de águas. Se, por um lado, ela foi incorporada de forma acelerada aos programas de compliance — especialmente em due diligence, monitoramento e investigações —, por outro, gerou novos riscos éticos e regulatórios. 2025 deixou claro que não basta usar IA; é preciso governá-la. As organizações mais maduras foram aquelas que criaram políticas claras, supervisão humana e critérios éticos para o uso dessas ferramentas, entendendo que eficiência sem integridade pode se transformar rapidamente em passivo reputacional.

Outro ponto recorrente nos três materiais é a **complexidade regulatória global**. O ano foi marcado por sinais ambíguos: em algumas jurisdições, houve enfraquecimento ou revisão de agendas regulatórias ligadas a ESG, diversidade e transparência; em outras, especialmente fora dos EUA, exigências aumentaram. O resultado prático para as empresas foi um ambiente fragmentado, no qual cumprir a lei deixou de ser um exercício linear. Para você, isso exigiu programas de compliance mais flexíveis, capazes de lidar com múltiplos regimes regulatórios sem perder coerência interna.

A **gestão de terceiros** também ganhou protagonismo. Cadeias de suprimentos mais longas, instabilidade política e econômica e o avanço do crime organizado sobre atividades ilícitas elevaram o risco indireto. Em 2025, ficou evidente que due diligence pontual já não é suficiente. Monitoramento contínuo, reavaliações periódicas e integração de dados passaram a ser vistos como requisitos mínimos para proteger a empresa de riscos que não se originam internamente, mas que recaem sobre ela com igual intensidade.

Chama atenção, ainda, o reforço da ideia de **compliance como gerador de valor**, e não apenas como custo ou obrigação. Os artigos mostram que organizações com programas mais maduros conseguiram responder melhor a crises, preservar reputação e manter a confiança de investidores e parceiros. Isso desloca o discurso: compliance não é só evitar multas, mas sustentar a estratégia em ambientes de incerteza.

Por fim, 2025 deixou uma lição clara. O compliance do futuro não será definido apenas por regras ou tecnologia, mas pela capacidade de integrar ética, governança e tomada de decisão. Para você, que atua nesse campo, o desafio é equilibrar pressão por resultados, inovação e integridade real. O ano mostrou que quem tratou o compliance como

algo periférico ficou mais vulnerável. Quem o colocou no centro da estratégia saiu mais preparado para o que vem pela frente.

Um dos principais vetores dessa mudança foi a ascensão da **governança de IA**. A tecnologia deixou de ser tema meramente técnico e passou a integrar decisões estratégicas e de risco no topo das prioridades corporativas. Compliance e diretoria foram forçados a equilibrar a exploração de oportunidades trazidas pela IA com a mitigação de riscos como vieses em algoritmos, falta de transparência e implicações legais. Nesse contexto, políticas de supervisão claras, validação humana e desenho ético foram pilares para programas maduros de IA.

O ritmo acelerado das operações também impactou profundamente a **gestão de riscos de terceiros**. Métodos tradicionais de due diligence, baseados em revisões periódicas, mostraram-se insuficientes diante de fatores geopolíticos, sanções emergentes e crises de reputação que surgem de um dia para o outro. Programas modernos passaram a incorporar monitoramento contínuo e dados em tempo real para manter uma visão atualizada e abrangente dos riscos associados a parceiros e fornecedores.

Além disso, 2025 trouxe **incerteza regulatória significativa** em algumas jurisdições, como nos EUA, onde a Comissão de Valores Mobiliários (SEC) revisou e suspendeu propostas de regras de divulgação sobre capital humano, ESG e diversidade de conselhos. Isso não reduziu o ônus de compliance; ao contrário, forçou empresas a navegar em um mosaico de requisitos estaduais e internacionais, como as leis climáticas da Califórnia e a Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa da UE.

Outro destaque foi a crescente **complexidade do cenário global de risco**. Tensões geopolíticas e tarifas comerciais moldaram decisões estratégicas e ampliaram a necessidade de compliance atuar como mecanismo de resiliência corporativa. Simultaneamente, a supervisão de **cibersegurança** continuou a ganhar espaço nas agendas de conselho, com um número crescente de empresas alinhando suas práticas a estruturas reconhecidas internacionalmente.

Por fim, compliance reforçou sua posição como **função estratégica de negócios** e não apenas um mecanismo de controle. Líderes perceberam que programas de integridade bem articulados contribuem para a confiança dos stakeholders, reduzem riscos operacionais e influenciam positivamente o desempenho organizacional, exigindo métricas claras de eficácia e integração com metas corporativas.

Em resumo, 2025 consolidou tendências que já vinham emergindo: o papel central da tecnologia — em especial da IA — na governança, a necessidade de resposta em tempo real aos riscos, a adaptação a um ambiente regulatório fluido e o reconhecimento de compliance como elemento essencial para a sustentabilidade e reputação corporativa. Preparar-se para 2026 significa aprofundar governança de IA, fortalecer a inteligência de riscos e reforçar a cultura de integridade como parte integrante da estratégia de negócios.

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

Tecnologia e IA só geram valor quando reduzem custo estrutural

A discussão sobre inteligência artificial no varejo amadureceu. Se antes o foco estava em vitrines tecnológicas e experiências chamativas, hoje o que diferencia as operações mais eficientes é algo bem menos visível: processos silenciosos, integrados e orientados à redução de custo estrutural

Marcelo Antoniazzi (*)

Essa constatação ficou evidente durante o Study Tour da Gouvêa realizado em Nova York nos dias 8 e 9 de janeiro. Mais do que visitar lojas icônicas, o objetivo foi observar como a tecnologia — especialmente a Inteligência Artificial — está sendo aplicada no core da operação, e não como discurso.

Tecnologia não é vitrine. É infraestrutura invisível - O padrão observado nas lojas visitadas é claro: a tecnologia que gera valor é aquela que o cliente não percebe diretamente. Ela atua antes da jornada, garantindo disponibilidade, velocidade, precisão e previsibilidade.

Em redes como PUMA e H&M, o uso intensivo de RFID e a visibilidade total de estoque permitem reposição sob demanda, menos ruptura e menor capital empatado. Não há telas explicando o sistema ao consumidor. O ganho aparece na execução: produto certo, no lugar certo, no momento certo.

A Nespresso é um dos exemplos mais didáticos dessa lógica. Seu modelo depende de compra recorrente de cápsulas, sustentada por uma base instalada de máquinas e por uma logística altamente previsível. A tecnologia garante disponibilidade contínua, reduz custo operacional e evita ruptura — elementos críticos para manter recorrência, reduzir CAC - Customer Acquisition Cost ou Custo de Aquisição de Cliente - ao longo do tempo e expandir o LTV, sigla para Lifetime Value ou Valor do Tempo de Vida do Cliente.



Aqui, a IA não cria espetáculo: ela protege o modelo econômico.

Tempo é custo: eficiência como vantagem competitiva - Outro eixo central observado no tour foi a obsessão operacional pelo tempo. Na Whole Foods Market, o checkout biométrico reduz filas, mão de obra improdutiva e custo por transação. Já na Target, a eficiência vem da padronização inteligente de fluxo, retirada e reposição, permitindo maior produtividade com a mesma estrutura física.

Em ambos os casos, o consumidor não “compra tecnologia”. Ele compra conveniência, previsibilidade e simplicidade.

Serviços que evitam o custo errado - A servitização, processo estratégico de transformar um produto em uma oferta combinada de produto com serviço, criando receita recorrente, maior valor percebido e fidelização, apareceu como um dos vetores mais relevantes de geração de valor. Na Ulta Beauty, ferramentas de diagnóstico e recomendação assistida reduzem devoluções, aumentam assertividade na escolha e fortalecem

fidelidade. A tecnologia não substitui o vendedor — ela reduz erro de decisão.

A loja da Wilson transforma serviços técnicos, como stringing e manutenção, em relacionamento recorrente, elevando margem e reduzindo dependência de promoções. Já a Petco utiliza serviços de tosa e veterinário agendados para reduzir ociosidade operacional e estabilizar receita. Em todos esses casos, o serviço não é um “extra”. É uma forma de evitar custos invisíveis: devoluções, retrabalho, promoções e aquisição constante de novos clientes.

IA no core — não no conceito - Quando a IA atua diretamente no coração do negócio, o impacto é ainda mais evidente. A The Real utiliza algoritmos para autenticação, catalogação e precificação, reduzindo drasticamente custo manual e risco operacional. A segunda mão da H&M Pre-Loved só se sustenta porque a tecnologia garante rastreadibilidade, controle de estoque e margem.

No Meta Lab, a loja funciona como espaço de educação e teste. Ao permitir experimentação orientada,

a empresa reduz devoluções, suporte e frustração pós-compra — um exemplo claro de IA aplicada à eficiência, não ao espetáculo.

Clienteling gera receita sem aumentar custo - No luxo, o melhor exemplo é a Louis Vuitton. Eles usam o clienteling, uma estratégia de relacionamento personalizado em que vendedores e marcas utilizam dados do cliente para criar interações contínuas, relevantes e individuais, antes, durante e depois da venda.

O uso avançado desses dados sustenta um atendimento altamente consultivo, personalizado e consistente. O resultado é aumento de ticket médio e LTV sem erosão de margem — tecnologia amplificando o humano, sem romper a experiência premium.

Conclusão: menos palco, mais operação - O principal aprendizado do Study Tour é simples e poderoso: o cliente não paga por tecnologia. Ele paga por produto disponível, preço justo e por uma jornada sem atrito.

A IA relevante não faz barulho. Ela reduz custo estrutural, elimina ineficiências e transforma operação eficiente em confiança e recorrência.

Nessa jornada vimos que o futuro do varejo não será mais tecnológico. Será mais inteligente, mais previsível e mais orientado a serviço.

E isso já está acontecendo — longe do palco, dentro da operação.

(*) CEO da Gouvêa Consulting que integra a Gouvêa Ecosystem.

Projeto de regulação da Inteligência Artificial deve prejudicar PMEs e startups, segundo ABIACOM

Entidade envia carta a parlamentares destacando que a atual redação do Projeto de Lei 2338/2023, prestes a ser votado, pode inviabilizar pequenos negócios e frear a economia digital.

A Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (ABIACOM) enviou ao Congresso Nacional uma carta aberta em que manifesta profunda preocupação com o impacto do Projeto de Lei nº 2338/2023, texto que deve ir à votação em breve e estabelece regras para o uso de sistemas de inteligência artificial no país.

Representando o setor produtivo, que impulsiona a economia digital e o varejo brasileiro, a entidade reconhece a importância de um marco regulatório moderno e que assegure direitos fundamentais. No entanto, aponta que a atual redação do PL cria barreiras severas à operação das empresas, especialmente Pequenas e Médias Empresas (PMEs), podendo desestimular a inovação e reduzir a geração de empregos formais.

No documento enviado aos parlamentares, a ABIACOM alerta que

os artigos 35 e 36, ao instituírem responsabilidade objetiva e solidária entre desenvolvedores e operadores de IA, colocam pequenos empresários em risco jurídico elevado. “Na prática, um pequeno varejista que apenas utiliza uma ferramenta de IA contratada pode ser responsabilizado integralmente por falhas tecnológicas que fogem ao seu controle. Esse risco jurídico inviabiliza o uso pelas PMEs e freia contratações”, afirma Fernando Mansano, presidente da ABIACOM.

A carta também critica as exigências de transparência previstas no texto. Para a entidade, é tecnicamente impossível exigir que empresas usuárias de IA ofereçam explicações detalhadas sobre sistemas aos quais não têm acesso interno. “O projeto ignora a realidade da cadeia de inovação global. A maioria das empresas usa IA via API, sem domínio técnico sobre sua arquitetura. Exigir transparência absoluta de quem apenas ‘aluga’ a tecnologia cria insegurança e desestimula o uso da IA no país”, destaca Mansano.

Outro ponto de preocupação está nos custos de conformidade pre-

vistos pela proposta, considerados proibitivos para startups e PMEs. Auditorias independentes, avaliações de risco e testes de confiabilidade seriam inviáveis para a maior parte das empresas brasileiras. “Sem tratamento diferenciado para startups e PMEs, o Brasil acabará criando uma reserva de mercado involuntária para grandes corporações internacionais. O empreendedor nacional ficará para trás”, afirma a entidade.

Diante desse cenário, a ABIACOM pede que o Congresso revise os trechos considerados críticos antes da votação. “Defendemos uma regulação que puna o mau uso, não a ferramenta ou o empreendedor. O Brasil precisa de um ambiente que estimule a tecnologia como motor de produtividade e emprego, e não de um sistema burocrático que penaliza quem quer inovar”, conclui.

A associação reforça que está à disposição para contribuir tecnicamente com o aprimoramento do projeto e para colaborar na construção de uma regulação equilibrada, capaz de proteger o cidadão sem comprometer o desenvolvimento da economia digital no país.