





Ética e Integridade

Denise Debiasi



Banco Master: quando o compliance falha, o mercado inteiro paga a conta



O caso do Banco Master é um daqueles episódios que nos obrigam a sair do conforto do discurso e encarar a realidade do compliance como ele é — ou como ele deixa de ser. Não falo apenas de uma instituição específica, mas de um alerta claro para todo o mercado financeiro e para você que confia, decide ou opera em ambientes regulados.

As investigações e a posterior liquidação extrajudicial do banco revelaram indícios de operações sem lastro, fragilidades severas de controles internos e uma governança incapaz de interromper práticas que cresceram até se tornarem insustentáveis. Quando a Polícia Federal batiza uma investigação de “Compliance Zero”, a mensagem é dura, mas pedagógica: algo fundamental deixou de existir ou nunca funcionou de fato.

O que mais me preocupa nesse tipo de caso é que ele raramente começa com grandes fraudes. Em geral, nasce de pequenas concessões, de controles que viram formalidade, de áreas de integridade que não têm autonomia ou voz. Para você, isso importa porque o risco não está apenas no ato ilícito final, mas no caminho silencioso que leva até ele.

O Banco Central precisou intervir para proteger o sistema financeiro como um todo. Esse ponto é central. Falhas de ética e integridade não ficam confinadas dentro dos muros de uma organização. Elas contaminam contrapartes, investidores, clientes e a própria confiança no mercado. Quando um banco quebra por problemas de governança, todos os demais passam a ser olhados com mais desconfiança.

Há também uma dimensão cultural que não pode ser ignorada. Nenhuma estrutura de compliance funciona se a alta administração não estiver genuinamente comprometida com limites éticos. Não basta ter políticas, códigos ou relatórios. Se o topo da organização tolera atalhos, o resto da empresa aprende rapidamente que integridade é negociável.

Esse caso também provoca uma reflexão incômoda sobre responsabilidade. Onde estavam os mecanismos de controle? Onde estavam as linhas de defesa? E, principalmente, por que sinais de alerta não geraram correções antes que o problema atingisse proporções sistêmicas? Essas são perguntas que você deveria se fazer sobre a sua própria organização, antes que reguladores, investidores ou a opinião pública façam por você.

Para mim, a maior lição do caso Banco Master é simples e desconfortável: compliance que não incomoda não protege. Integridade exige enfrentamento, questionamento e, muitas vezes, decisões impopulares. Quando isso não acontece, o preço vem — e ele costuma ser alto.

Em um mercado cada vez mais exposto, regulado e conectado, ética e integridade deixaram de ser atributos desejáveis. Elas são condição de permanência. O que o caso nos mostra é que ignorar isso não é uma opção segura para ninguém.

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.

Panorama de Tendências para o setor jurídico 2026

Pesquisa inédita elaborada pelo maior ecossistema jurídico do país, revela que 61,4% dos profissionais ainda veem processos manuais e falta de padronização como o maior gargalo da transformação digital no Direito

O setor jurídico brasileiro enfrenta um paradoxo. Segundo dados do Liquid Legal Institute, 82% dos escritórios e departamentos jurídicos no mundo já usam algum tipo de inteligência artificial em suas rotinas, mas o principal obstáculo à eficiência não está na falta de tecnologia, mas em processos manuais que ainda dominam o início do fluxo de trabalho. É o que aponta o Panorama de Tendências para o Setor Jurídico 2026, realizado pela Preâmbulo Tech, lançado na última semana.

O levantamento ouviu mais de 40 escritórios de advocacia e departamentos jurídicos brasileiros e analisou relatórios internacionais sobre adoção de tecnologia no setor. O uso de IA no Direito dobrou em apenas dois anos. No entanto, 61,4% dos profissionais apontam processos manuais e falta de padronização como o principal entrave à transformação digital, superando até mesmo custos, citados por 47,7%, e resistência cultural, mencionada por 45,5%.

“A evolução no Direito não é tecnológica, é sobre como usamos a tecnologia a nosso favor, então o que vemos hoje não é mais experimentação. É consolidação.”, afirma Kazan Costa, CEO da Preâmbulo Tech.

Gargalo está no atendimento inicial ao cliente

O problema se concentra em uma etapa específica. Em grande parte dos escritórios, o atendimento ao cliente ainda segue um



ritual ineficiente. O cliente envia dados por WhatsApp ou email, a equipe realiza cadastro manual no sistema e só então gera contratos e procurações. O processo consome horas e está sujeito a erros.

Cultura pesa mais que tecnologia

A pesquisa revela outro dado contraintuitivo. Estudos internacionais indicam que cerca de 80% do sucesso de iniciativas de inovação está relacionado a pessoas, cultura e gestão da mudança. Apenas 20% dizem respeito à tecnologia em si.

“Sem gestão da mudança, capacitação contínua e liderança engajada, nenhuma ferramenta gera impacto real, a tecnologia pode acelerar processos, mas não altera comportamentos sozinho.”, detalha Costa.

A pesquisa interna com clientes mostra que 56,8% têm alta ou muito alta confiança no uso de IA, enquanto 36,4% mantêm confiança moderada. Atualmente, a maior concentração de uso está na elaboração de peças processuais, mencionada por 65,9% dos participan-

tes, seguida por revisão de documentos com 59,1%. Já a análise preditiva e insights estratégicos são utilizados por apenas 2,3% dos escritórios.

Economia de 12 horas semanais até 2029

A Thomson Reuters estima que o uso consistente de IA pode gerar economia de até 12 horas semanais por profissional jurídico até 2029. Para Costa, o impacto vai além da redução de custos. “À medida que tarefas operacionais deixam de consumir a jornada, abre-se espaço para modelos de honorários baseados em valor e previsibilidade, em detrimento da lógica estrita de horas faturáveis.”, explica.

Responsabilidade permanece com o advogado

Apesar do otimismo, a pesquisa dedica atenção especial às limitações da tecnologia. Os modelos de IA podem gerar informações incorretas ou inventar citações, fenômeno conhecido como alucinação. “A inteligência artificial não substitui o advogado. Ela amplia a capacidade de análise, mas o julgamento e a

responsabilidade continuam sendo humanos. Do ponto de vista legal e ético, a responsabilidade profissional permanece integralmente com o advogado.”, afirma o CEO da Preâmbulo.

IA generativa lidera tendências para 2026

Para o próximo ano, com base na pesquisa interna com clientes, o Panorama identificou as tendências com maior percepção de impacto no setor. A IA generativa especializada lidera com 63,6%, seguida por automação avançada de documentos (59,1%) e assistentes jurídicos virtuais (56,8%).

A Preâmbulo Tech, empresa com 37 anos de mercado, presença em cinco capitais e respaldo de fundo de venture capital, estruturou sua atuação em três frentes integradas. O Preâmbulo Bank permite operações financeiras diretamente no ambiente de gestão, a aplicação de IA automatiza rotinas do cotidiano e a integração de soluções que cria um ecossistema conectado.

“Ferramentas isoladas perdem espaço para ecossistemas orientados por dados e desenhados para apoiar decisões, a pergunta deixou de ser se adotar tecnologia. Agora é como adotar, com estratégia e foco no resultado.”, completa Costa. Ainda de acordo com o CEO, “O advogado de 2026 não aposta, ele decide com dados”.

Acesse o panorama completo: <https://conteudo.preambulo.com.br/panorama-de-tendencias-para-o-setor-juridico-2026>

Mais da metade dos brasileiros inflaciona a renda ao pedir crédito

59% dos solicitantes dizem ganhar mais do que realmente ganham; entre quem recebe até dois salários mínimos, 84% inflacionam os rendimentos e chegam a dobrar a própria renda ao pedir financiamento. A maioria dos brasileiros não declara a renda real ao solicitar crédito. Segundo novo estudo da klavi, empresa especializada em inteligência via Open Finance, 59% das pessoas superdeclaram a própria renda ao pedir financiamento. A análise, que considerou mais de 2 mil solicitações de crédito veicular feitas entre dezembro de 2023 e abril de 2025, mostra ainda que, entre quem ganha até dois salários mínimos, 84% inflacionam seus rendimentos e o aumento médio chega a 100%. Na média geral, a diferença entre a renda declarada e a renda real observada via Open Finance é de 24%.

Essas distorções aparecem em todas as faixas de renda, embora com intensidades diferentes. A prática também se reflete na escala do exagero: 32% dos brasileiros declaram ganhar o dobro do que realmente ganham, 15% afirmam receber três vezes mais e 8% chegam a declarar quatro vezes sua renda real.

Segundo Bruno Chan, CEO da klavi, o levantamento evidencia tanto o valor do Open Finance quanto uma mudança necessária no mercado de

crédito. “Quando o mercado deixa de operar no escuro e passa a trabalhar com dados reais de renda, ele reduz a inadimplência, melhora a precificação e cria produtos financeiros muito mais justos. Essa transparência beneficia tanto quem concede crédito quanto quem toma. Os dados mostram que a autodeclaração ainda é muito distante da realidade e, ao mesmo tempo, reforçam o potencial do Open Finance em trazer previsibilidade e confiança para o sistema”, afirma.

Além das faixas de renda, o estudo traz recortes relevantes por idade. Entre os jovens de 18 a 30 anos, apenas 22% distorcem a renda, o menor índice entre os grupos analisados. Porém, quando exageram, aumentam o salário informado em média 90%. Já na faixa entre 31 e 45 anos, 72% dizem ganhar mais que o valor real, com um exagero médio de 69%. Entre 46 e 60 anos, 73% inflacionam a renda, ampliando os rendimentos em cerca de 93%. Entre pessoas acima de 61 anos, 58% distorcem os valores, com um aumento médio de 78% ao autodeclarar a renda.

A divergência entre renda declarada e renda observada também reforça o comportamento de superdeclaração: entre quem ganha até dois salários reais, 30% afirmam pertencer a essa faixa,

mas a análise via Open Finance mostra que 65% realmente a compõem. Entre dois e quatro salários, 48% se declaram nessa faixa, enquanto apenas 28% de fato estão nela. No grupo entre quatro e seis salários, 11% se dizem nessa faixa — porém apenas 4% correspondem à renda real. E, acima de seis salários, 9% afirmam receber esse valor, mas só 3% têm renda compatível.

Chan destaca ainda que o comportamento de superdeclaração revela uma questão mais profunda na relação dos brasileiros com o dinheiro. “Existe uma combinação de insegurança, informalidade e pressão social que leva muitas pessoas a inflacionarem os próprios rendimentos. No entanto, ao declarar a renda real, o consumidor aumenta suas chances de receber propostas adequadas ao seu perfil e evita comprometer sua saúde financeira. A tecnologia tem um papel decisivo em ajudar as instituições a enxergar esse cenário com clareza”, pondera.

Para chegar a esses resultados, o processo funciona em três etapas: o consumidor solicita crédito a um cliente da klavi, autoriza o compartilhamento dos dados financeiros por meio do Open Finance e, então, a empresa processa essas informações para construir modelos de renda, risco e comportamento.