



OPINIÃO

A alta liderança precisa criar agentes de IA? Depende

Breno Vaz (*)

Recentemente ouvi uma pergunta que continuou comigo por dias: “Todos os líderes da alta gestão precisam saber criar agentes de IA?” Minha resposta foi imediata e sincera: não sei, preciso pensar.

A honestidade me pareceu mais útil do que uma resposta rápida, principalmente porque a pergunta mistura competências técnicas com capacidade de liderança.

Quanto mais refleti sobre o tema, mais percebi que existem duas perguntas diferentes escondidas ali. A primeira é: saber criar agentes de IA se tornou necessário para gerar valor real para a empresa? A segunda: essa habilidade torna um líder sênior mais preparado para gerir equipes que desenvolvem e utilizam IA? E as respostas, na minha visão, não são as mesmas.

Para a primeira, minha resposta é não. Criar agentes não deve ser pré-requisito para executivos da alta liderança. O papel da gestão continua sendo definir prioridades, montar times, avaliar impacto, direcionar investimentos e cobrar resultados. Um CFO não precisa programar os modelos financeiros usados pela empresa. Um CMO não precisa configurar algoritmos de mídia. Liderança não se mede pela execução técnica individual.

Já para a segunda pergunta, a resposta muda. Entender como os agentes funcionam, quais são seus limites e onde podem gerar valor torna qualquer líder mais preparado para tomar decisões. Não para executar, mas para avaliar melhor. Para fazer perguntas mais precisas. Para distinguir soluções que resolvem problemas reais daquelas que apenas impressionam em uma demonstração.

Nos últimos meses, muitos profissionais viveram algo parecido com o conceito de *PR* no esporte, o famoso *personal record*. Pessoas que nunca programaram começaram a criar automações, agentes e protótipos funcionais. Isso é legítimo e merece reconhecimento. Existe um ganho real de repertório e autonomia acontecendo dentro das empresas.

Mas há uma diferença importante entre conquistar um PR e estar pronto para uma

competição olímpica. Criar algo funcional não significa, necessariamente, que aquilo está preparado para operar em escala, atender clientes reais ou sustentar processos críticos. E talvez uma das habilidades mais importantes da liderança neste momento seja justamente desenvolver clareza para separar evolução interna de maturidade de mercado.

Esse é um ponto que considero pouco discutido: a capacidade de construir deixou de ser uma grande barreira competitiva. Hoje, praticamente qualquer profissional consegue criar um agente, um chatbot ou uma automação com ferramentas acessíveis. A velocidade de criação se democratizou de forma impressionante, mas isso também inundou o mercado de soluções criadas mais para demonstrar capacidade técnica do que para resolver problemas relevantes.

Estamos entrando em uma fase em que criar deixou de ser o diferencial. O verdadeiro valor passa a estar na capacidade de identificar o problema certo, entender o contexto de negócio e sustentar soluções no longo prazo. Porque é relativamente fácil construir algo que funciona em uma reunião de apresentação. Difícil é construir algo que continue relevante diante da complexidade do dia a dia.

Por isso, acredito que a alta liderança deveria concentrar menos energia em aprender a desenvolver agentes e mais em aprender a avaliá-los. Algumas perguntas ajudam nesse processo: essa solução resolve um problema que realmente importa para a empresa ou apenas demonstra capacidade técnica? Existe clareza sobre quem manterá, evoluirá e responderá por ela ao longo do tempo? E, talvez a principal: se um cliente utilizasse a solução amanhã e me desse um feedback duro, eu ficaria animado para evoluir ou envergonhado por ter entregue?

No fim, estamos vivendo um momento em que a IA amplia drasticamente a capacidade de execução. Mas a responsabilidade de decidir o que vale a pena executar continua sendo humana. Talvez o debate mais importante para a alta liderança não seja saber criar agentes, mas conseguir distinguir o que gera valor real daquilo que apenas parece um *Personal Record*.

(*) VP de Gente e Jurídico da Conexa.

Vivaldo José Breternitz (*)

Mas o velho @ voltou à cena, e em grande estilo: aparece em bilhões de endereços eletrônicos ora existentes e nos cerca de 400 bilhões de e-mails remetidos todos os dias.

E como isso aconteceu? Em 1971, Ray Tomlinson era um profissional de informática que prestava serviços ao governo americano em um projeto ligado à ARPANET, a rede de computadores que precedeu a Internet. Havia desenvolvido um programa chamado SNDMSG que servia para a troca de mensagens entre os envolvidos no projeto; mas havia um detalhe: o programa exigia que todos os usuários utilizassem o mesmo computador (um PDP-10), e, atenção: era a mesma máquina, e não uma igual; as mensagens ficavam sempre armazenadas no mesmo computador!

Buscando aperfeiçoar o processo, Tomlinson criou uma versão do programa que possibilitava a troca de mensagens entre diferentes máquinas. Para isso, era necessário que o emissor da mensagem identificasse o destinatário, dizendo seu nome e para qual máquina a mensagem deveria ser enviada; nesse momento, começou a ser utilizado o símbolo @ e surgiu a estrutura atual de endereços eletrônicos, alguma coisa como “receptor@maquinatal”.

E por quê @@ Segundo Tomlinson, porque o símbolo @ era utilizado em alguns idiomas, dentre o eles o inglês, para indicar preços unitários, algo como “10 laranjas @ (por) R\$ 1 cada”; em inglês, este “por” é escrito como “at”, que também pode significar “em” ou “na”, o que justifica a estrutura acima mencionada: “receptor@ (na) máquina tal”.

Mais de 66% das edtechs brasileiras nunca receberam investimento, aponta estudo

Mais de 66% das edtechs brasileiras nunca receberam investimento externo. Ainda assim, boa parte dessas empresas conseguiu consolidar seus negócios e hoje compõem um ecossistema mais maduro e resiliente do que o mercado imagina. É o que mostra o estudo inédito "O Perfil das Edtechs Brasileiras", realizado pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups) em parceria com o Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo (PGT USP).

Com base na análise de 368 edtechs brasileiras, o estudo revela um ecossistema que cresce de forma sustentável, mesmo diante da dificuldade de acesso a capital. Entre as startups mapeadas, 44,6% estão em operação há mais de cinco anos, indicando que boa parte delas conseguiu consolidar seus modelos de negócio por meio da geração de receita própria. Para alcançar essa sustentabilidade, a capacidade de adaptação foi determinante. Segundo o estudo, 59,7% das startups já pivotaram — ou seja, mudaram seu modelo de negócio ou estratégia ao longo da trajetória.

"Quando observamos os resultados em conjunto, vemos um ecossistema que amadureceu mesmo enfrentando restrições de capital. A combinação entre capacidade de adaptação, foco em modelos escaláveis e aproximação com o mercado corporativo mostra que as edtechs brasileiras encontraram caminhos para crescer



Ales_Munt_CANVA

Além disso, por não ser um caráter comum, haveria menos risco de que houvesse erros quando de seu uso.

O primeiro e-mail entre duas máquinas, curiosamente instaladas lados a lado, foi enviado em 1971 e seu conteúdo foi “QWERTYUIOP”, as dez letras que compõem a primeira linha de letras dos teclados.

O @ fora incorporado aos teclados das máquinas de escrever ao redor de 1880, mas parece que no latim utilizado no século VI o símbolo já era usado, com um significado análogo ao que já mencionamos, voltado para o mundo das transações comerciais. Em português e espanhol, confirmando essa teoria, o @, mesmo antes dos computadores, designava uma unidade de peso, a arroba.

Nos idiomas em que não era comum o uso do @ com significado voltado aos ne-



Foto: César Gaviria/Pexels

de forma consistente e gerar valor", afirma Cláudia Schulz, CEO da ABStartups.

Outro destaque é a consolidação do segmento corporativo como principal frente de atuação das edtechs. O modelo B2B lidera com 38,1% das intenções de atuação, seguido pelo B2B2C, com 32,7%, demonstrando que empresas e instituições de ensino se tornaram importantes impulsionadoras do crescimento dessas startups. "A educação corporativa e o fornecimento de tecnologia para grandes instituições são hoje algumas das frentes mais promissoras para as

gócios, a popularização dos e-mails gerou nomes curiosos para o caráter: em alguns casos, ele é chamado “caracol”, como no francês (escargot) e italiano (chiocciola). De forma semelhante, é chamado em húngaro “kukac” (verme).

Em outros países e idiomas também se faz referência a animais: Alemanha, kammeraffe (macaco-aranha); Rússia, sobaka (cão); Polônia, małpa (macaco); Romênia, coadă de maimuță (cauda de macaco) etc.

O @ tornou-se tão importante que até ganhou um sinal próprio em Código Morse, sendo o único símbolo adicionado ao Código desde a Primeira Guerra Mundial.

Realmente nada mal para quem estava esquecido num cantinho...

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnit@gmail.com.

News @ TI

Tentativas de fraude colocaram R\$ 573 milhões do e-commerce sob risco no 1º semestre

O comércio eletrônico brasileiro esteve sob pressão constante dos fraudadores durante o primeiro semestre de 2026. Entre janeiro e junho, foram identificadas 743.638 tentativas de fraude, segundo o Mapa da Fraude da Serasa Experian, primeira e maior datatech do Brasil e

líder em soluções antifraude. O volume equivale a uma ocorrência a cada 21 segundos e a mais de 4 mil ocorrências por dia, com quase 1 a cada 100 pedidos analisados apresentando indícios de fraude. Caso essas operações não tivessem sido identificadas, poderiam ter provocado um prejuízo de R\$ 573.162.304 para empresas e consumidores. “Os números revelam uma pressão diária e contínua sobre as operações digitais. Em apenas seis

meses, foram centenas de milhares de investidas com potencial para causar perdas superiores a meio bilhão de reais. Esse cenário mostra que a prevenção à fraude não pode ser tratada apenas como uma etapa pontual da compra, mas como uma estratégia permanente ao longo de toda a jornada do consumidor”, afirma o Diretor de Autenticação e Prevenção a Fraude, Rodrigo Sanchez.

ricardosouza@netjen.com.br

 José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
Editórias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA. Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.	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.
Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes	ISSN 2595-8410	