



As empresas estão preparadas para um mundo sem estabilidade?

A estabilidade virou uma ideia confortável demais para um mundo que já não opera em linha reta. Durante décadas, muitas empresas planejaram o futuro como extensão previsível do presente: orçamento anual, metas trimestrais, ciclos longos de inovação e respostas graduais a mudanças externas. Esse modelo ainda existe, mas perdeu aderência. Hoje, a pergunta central não é quando a crise vai passar. A pergunta é se as empresas aprenderam a operar em um ambiente no qual várias crises acontecem ao mesmo tempo, em tempo real e em escala global. Esse fenômeno ganhou um nome: policrise.

A policrise descreve riscos econômicos, sociais, climáticos, tecnológicos e geopolíticos que se cruzam e ampliam seus efeitos. Uma guerra afeta energia. Inflação pressiona inflação. Inflação muda consumo. O consumo reduz margens. Margens menores travam investimento. Ao mesmo tempo, novas tecnologias alteram empregos, produtividade, confiança e segurança da informação.

Os dados mostram que a instabilidade não é apenas percepção. O Fórum Econômico Mundial tratou 2026 como um ano marcado por riscos simultâneos. O FMI projetou crescimento global de 3,1% em 2026 e 3,2% em 2027, ainda sob pressão de guerra, inflação, juros e comércio instável. A OCDE também apontou perda de fôlego na economia global. No clima, a normalidade também desapareceu. O Copernicus informou que 2025 foi o terceiro ano mais quente já registrado, atrás apenas de 2024 e praticamente empatado com 2023. O “maior El Niño de todos os tempos” já é assunto até de mesa de bar. Na dimensão social, o ACNUR registrou 117,8 milhões de pessoas deslocadas à força no fim de 2025. Portanto, a crise tem escala, dados e efeitos concretos.

A primeira mudança que as empresas precisam aceitar é conceitual: estabilidade não pode mais ser ponto de partida. Talvez ela nunca tenha existido de forma plena. Porém, agora a velocidade dos choques tornou essa ilusão mais cara. Quem ainda planeja como se o ambiente fosse previsível corre o risco de reagir tarde demais. A empresa lenta virou a empresa vulnerável. Não basta ter capital, marca, escala ou tecnologia. Em um mundo de policrise, a organização precisa ter metabolismo: sentir, interpretar, decidir e agir com rapidez. Esse processo exige estrutura, mas não pode produzir rigidez. Exige eixo, mas não pode virar imobilismo.

A pesquisa global da PwC com 4.454 CEOs em 95 países mostra essa tensão. Apenas 30% dos executivos disseram estar confiantes no crescimento da receita nos próximos 12 meses. No Brasil, a confiança também caiu, enquanto mais da metade dos CEOs afirmou que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos. Esse dado revela uma contradição. Os líderes sabem que precisam se reinventar, mas muitas organizações ainda protegem o passado. Elas têm comitês, relatórios e sistemas de controle, mas nem sempre têm velocidade, escuta ativa e coragem para abandonar premissas antigas.

A provocação da Future Today Strategy Group, liderada por Amy Webb, resume o momento: seu relatório anual de tendências já não funciona como antes, porque o futuro não chega com uma tendência por vez. Tecnologia, clima, geopolítica, consumo e sociedade não caminham em gavetas separadas. A policrise não muda apenas governos e cadeias globais. Ela muda pessoas. O consumidor ficou mais líquido, mais sensível ao contexto e menos

Fernando Moulin (*)

preso a fidelidades antigas. Ele compara, troca, testa, abandona e volta. Decide por preço, conveniência, confiança, reputação, experiência e urgência.

A Deloitte identificou que quatro em cada dez consumidores americanos pesquisados são value seekers, grupo que adota vários comportamentos mensais de busca por economia. Entre eles, 59% passaram a comprar marcas próprias e 65% cozinham mais em casa. O dado mostra um consumidor mais estratégico, não apenas mais pressionado.

A inteligência artificial adiciona outra camada. A Accenture afirma que marcas precisarão conquistar corações, mentes e algoritmos, porque consumidores já começam a navegar compras com apoio de agentes de IA. Assim, a disputa por atenção e confiança passa a envolver pessoas e sistemas que filtram escolhas. Por isso, empresas não podem tratar o cliente como persona fixa. O mesmo consumidor pode ser premium em uma categoria, econômico em outra, fiel em um mês e experimental no seguinte. Estratégia de marca precisa virar inteligência viva, alimentada por dados, contexto e leitura cultural.

Muitas empresas tentam responder à instabilidade com mais tecnologia. Isso é necessário, mas insuficiente. A tecnologia acelera capacidades, mas também amplia ruído, fragmentação e risco. A IBM mostrou que CEOs pretendem mais que dobrar investimentos em IA nos próximos dois anos, mas metade relatou que investimentos rápidos deixaram suas organizações com tecnologias desconectadas. A questão, portanto, não é adotar IA por pressão do mercado. É transformar tecnologia em decisão melhor. Isso exige dados organizados, governança, talentos preparados, cultura de aprendizado e clareza sobre o que é fato e o que é ruído. Em um ambiente de deepfakes e narrativas interessadas, separar sinal de distração virou competência estratégica.

Estar preparado para um mundo sem estabilidade não significa prever todos os choques. Isso é impossível. Significa construir uma organização capaz de absorver impactos, aprender rápido e mudar sem perder seu eixo. Esse eixo pode ser propósito, reputação, cultura, confiança, capacidade analítica ou proximidade real com o cliente. Empresas precisam trabalhar com cenários, não apenas metas. Precisam testar hipóteses, rever cadeias de suprimento, reduzir dependências críticas, proteger dados, formar lideranças ambídestras e aproximar estratégia de operação. Também precisam aceitar que algumas vantagens competitivas do passado vão morrer, por escolha estratégica ou por pressão do mercado.

Empresas são organismos vivos. Organismos vivos não sobrevivem porque são rígidos. Sobrevivem porque percebem mudanças e se adaptam. No mundo da policrise, vence quem combina direção e movimento; quem usa tecnologia sem abandonar humanidade; quem entende o consumidor sem reduzir pessoas a métricas; e quem separa fato de ruído antes de decidir.

A resposta à pergunta inicial é dura: muitas empresas ainda não estão preparadas. Elas têm dados, mas nem sempre interpretação. Têm planejamento, mas nem sempre elasticidade. Têm tecnologia, mas nem sempre clareza. Em um mundo que não pára de mudar, esperar a volta da normalidade talvez seja a forma mais perigosa de ficar parado.

(*) CEO & Founder da Polaris Group, professor e especialista em dados, transformação digital e experiência do cliente.

Atendimento ao consumidor: por que ainda entendemos mal essa transformação?

Toda grande transformação tecnológica costuma ser acompanhada por previsões categóricas. No atendimento ao consumidor, não foi diferente

Gustavo Faria (*)

Há alguns anos, ouvimos que o telefone desapareceria, que os chatbots substituiriam os atendentes e que bastaria oferecer novos canais digitais para garantir uma boa experiência ao cliente. A realidade, porém, vem mostrando um cenário bem mais complexo — e, ao mesmo tempo, mais interessante.

O atendimento está mudando profundamente, mas não na direção que muitos imaginavam.

Esse movimento ainda está em curso e deve ganhar intensidade nos próximos anos. Pesquisa da Gartner mostra que 51% das jornadas de atendimento já começam fora dos canais oficiais das empresas, em mecanismos de busca, redes sociais ou ferramentas de inteligência artificial. O dado mostra que a experiência do consumidor passou a ser construída muito antes do primeiro contato com uma central de atendimento e exige das organizações uma visão mais ampla sobre relacionamento e integração de canais.

Essa mudança ajuda a explicar por que tantas previsões sobre o setor acabam se mostrando simplificações. É comum ouvir que determinado canal substituirá outro ou que a inteligência artificial eliminará a necessidade de interação humana. A experiência das operações, porém, evidencia que a evolução do atendimento não acontece por substituição, mas por complementaridade.

O telefone ilustra bem essa transformação. Seu



trinko_CAWWA

protagonismo diminuiu, mas sua relevância permanece. Questões urgentes, negociações complexas, problemas técnicos ou situações emocionalmente sensíveis continuam encontrando na conversa por voz uma forma eficiente de resolução. O consumidor deixou de depender exclusivamente do telefone, mas não deixou de valorizá-lo quando o contexto exige uma interação mais rica.

A mesma lógica se aplica aos aplicativos de mensagens. A popularidade dos apps de mensagens instantâneas transformou a forma como as pessoas interagem com empresas e tornou o atendimento mais acessível para diversas situações. Ainda assim, a escolha do canal continua sendo determinada pelo tipo de demanda. Há solicitações que podem ser resolvidas em poucos minutos por mensagem. Outras exigem troca de documentos, análise técnica, negociação ou uma conversa mais aprofundada. A experiência melhorará quando existe liberdade para escolher o canal mais adequado e quando a conversa pode continuar sem interrupções, independentemente do ambiente utilizado.

É justamente nesse contexto que a inteligência artificial assume um papel estratégico. Contrariando as previsões que sugerem uma substituição massiva da força de trabalho, a IA vem demonstrando maior valor quando atua como aceleradora da experiência. Automatiza atividades repetitivas, reduz tempos de resposta, apoia diagnósticos e amplia a capacidade de personalização do atendimento, enquanto profissionais concentram seus esforços em casos que demandam julgamento, empatia e tomada de decisão.

Essa avaliação também aparece em estudos internacionais. A McKinsey observa que as empresas mais avançadas no uso de inteligência artificial generativa têm direcionado a tecnologia para aumentar a produtividade e apoiar a tomada de decisão, e não para eliminar a participação humana nas atividades de maior complexidade. O ganho está na combinação entre automação e qualificação das equipes.

Outro aspecto meritório é a integração dos canais. Durante muitos anos, ampliar os pontos de contato era praticamente sinônimo

de inovação. Hoje, oferecer telefone, chat, aplicativo, e-mail e redes sociais deixou de ser um diferencial competitivo. O consumidor espera continuidade. Poucas situações geram tanta frustração quanto precisar explicar o mesmo problema repetidas vezes porque cada canal funciona como se fosse uma operação independente.

Essa talvez seja a principal mudança vivida pelo setor. A discussão deixou de estar centrada na abertura de novos canais e passou a girar em torno da qualidade da jornada. Pouco importa onde ela começou; o que faz diferença é conseguir resolver a demanda com rapidez, consistência e o menor esforço possível.

Transformações tecnológicas costumam ser acompanhadas por previsões apressadas. O atendimento ao consumidor não escapou dessa lógica. A experiência prática mostra, porém, que as mudanças mais relevantes vieram da capacidade de integrar canais, incorporar novas tecnologias e preparar profissionais para atuar em demandas cada vez mais complexas.

No fim, talvez a maior lição dessa transformação seja também a mais simples: o futuro do atendimento nunca foi uma disputa entre ferramentas ou canais, sejam eles o telefone, o chat ou a inteligência artificial. Sempre foi — e continuará sendo — sobre compreender o consumidor, respeitar seu contexto e oferecer a melhor experiência possível em cada momento da sua jornada

(*) Diretor executivo da Associação Brasileira de Telesserviços (ABT).

Deepfakes já enganam 90% dos brasileiros no trabalho

Relatório mostra que os golpes evoluíram do phishing tradicional para clones hiper-realistas de voz e vídeo por IA.

Os golpes cibernéticos evoluíram muito além do phishing tradicional; hoje, as deepfakes e a Inteligência Artificial (IA) estão remodelando o cenário da engenharia social. De acordo com a KnowBe4, líder mundial em segurança digital para a força de trabalho, impressionantes 90% dos profissionais brasileiros afirmam que os conteúdos de voz e vídeo gerados por IA tornaram-se tão realistas que está cada vez mais difícil saber em que confiar.

O cenário corporativo já passou da fase de experimentação teórica. As organizações brasileiras começaram a incorporar agentes autônomos e automações baseadas em IA em seus fluxos de trabalho. No entanto, enquanto as empresas correm para capturar ganhos de eficiência, suas

estruturas de segurança estão se fragmentando. O relatório mais recente da KnowBe4, “From Agentic Risk to Human Wins”, destaca pontos cegos críticos, vulnerabilidades psicológicas e lacunas de preparação que organizações em todo o país enfrentam atualmente.

De acordo com a análise, o vetor de ameaça mudou fundamentalmente do phishing tradicional para manipulações hiper-realistas geradas por IA. Consequentemente, as defesas cognitivas humanas estão falhando contra conteúdos gerados por máquinas. Além disso, expressivos 61% da força de trabalho local admitem abertamente que poderiam ser enganados com sucesso por um golpe sofisticado de deepfake que imitasse um executivo ou um stakeholder interno da empresa.

O cenário de ameaças transitou da velocidade humana para ataques automatizados em larga escala e,

como resultado, as organizações ainda demonstram baixa maturidade operacional para lidar com ataques automatizados em várias etapas que visam os funcionários simultaneamente via e-mail, SMS e aplicativos de colaboração.

“Para alcançar resultados positivos, as organizações devem projetar sistemas capazes de guiar o comportamento, construir culturas de apoio e mudar de uma abordagem baseada em rastreamento de falhas para uma que reforce ações positivas, estendendo a mentalidade de segurança tanto para agentes de IA quanto para humanos”, afirma Rafael Peruch, Consultor Técnico de CISO para a América Latina na KnowBe4.

O relatório, “From Agentic Risk to Human Wins: Building a Culture of Security in the Era of Agentic AI”, está disponível no link (https://www.knowbe4.com/hubfs/KB4-Human-Wins-Datasheet_es-Brasil.pdf).