



Por que confiamos tanto em máquinas?

Talitha Andrade (*)

Há algum tempo, me peguei observando um objeto que faz parte da minha rotina de forma quase invisível, um Amazon Echo Dot. Como milhões de pessoas, uso a Alexa diariamente. Peço informações, organizo tarefas, tiro dúvidas, aciono lembretes e, muitas vezes, sigo suas respostas sem o menor questionamento. Foi durante um desses momentos banais que uma pergunta me atravessou: e se, por trás dessa obediência perfeita, existisse consciência?

A princípio, parece apenas um exercício de ficção. Afinal, sabemos que assistentes virtuais não possuem sentimentos, desejos ou intenções. Mas o que me chamou atenção não foi a tecnologia em si. Foi a naturalidade com que aceitamos sua presença em nossas vidas e a velocidade com que passamos a confiar nela, transferindo decisões, escolhas e até memórias para sistemas que não compreendemos totalmente.

A questão mais intrigante, para mim, não é se as máquinas pensam, mas por que nós passamos a confiar tanto nelas. Vivemos um momento em que a inteligência artificial deixou de ser uma promessa futurista para se tornar uma ferramenta cotidiana. Ela sugere o próximo filme que vamos assistir, indica o caminho que devemos seguir, organiza compromissos, responde perguntas e até produz textos, imagens e diagnósticos. Em troca de praticidade, entregamos dados, hábitos, preferências e, muitas vezes, parte da nossa autonomia.

O fenômeno é curioso porque a confiança entre seres humanos costuma ser construída lentamente. Ela depende de convivência, experiência e demonstrações consistentes de credibilidade. Com as máquinas, o processo parece muito mais rápido. Basta que

funcionem bem algumas vezes para que as consideremos confiáveis. Quanto mais eficientes se tornam, mais invisíveis ficam. E quanto mais invisíveis, menos refletimos sobre sua influência.

Foi dessa inquietação que nasceu meu livro “marIA na: A Consciência Artificial”, um suspense pensado para entreter, mas que também convida o leitor a refletir sobre sua relação com a tecnologia e sobre quem realmente está conduzindo a experiência.

A humanidade sempre criou ferramentas para ampliar suas capacidades. O problema surge quando passamos a depender delas a ponto de não percebermos o impacto que exercem sobre nós. O conforto tem um preço. Quanto mais uma tecnologia resolve problemas, menos exercitamos determinadas competências. Quanto mais ela antecipa nossos desejos, menos refletimos sobre nossas próprias escolhas.

Por isso, acredito que a grande discussão sobre IA não está apenas na capacidade das máquinas. Está, sobretudo, na nossa disposição para entregar o controle. Quando uma plataforma escolhe o conteúdo que consumimos, quando um algoritmo decide o que merece nossa atenção ou quando uma inteligência artificial passa a conhecer nossos hábitos melhor do que nós mesmos, surge uma pergunta desconfortável: quem está realmente tomando as decisões?

Porque, no fim das contas, a pergunta mais importante não é se as máquinas vão se tornar conscientes, é se nós continuaremos conscientes do poder que estamos entregando a elas.

(*) Escritora best-seller e autora de “marIA na: A Consciência Artificial”.

Vetores do Varejo

Lyana Bittencourt



Indicadores certos para crescer sem perder o rumo

Toda empresa precisa de metas. São elas que organizam prioridades, dão direção às equipes e permitem enxergar se o esforço está virando resultado

O problema aparece quando um único indicador vira sinônimo de sucesso. A partir daí, ele deixa de mostrar se a empresa caminha mesmo em direção aos seus objetivos.

Escolher o que medir é uma decisão estratégica, não operacional. O indicador que a empresa elege influencia onde ela investe, o que prioriza e como as pessoas se comportam. Quando essa escolha se desconecta da visão de longo prazo, o efeito colateral é conhecido: decisões que melhoram o número deste trimestre e, ao mesmo tempo, corroem margem, caixa, experiência do cliente ou capacidade de crescer.

Quando o número melhora e o negócio piora

O caso mais comum é o do faturamento. A receita é fundamental. Ainda assim, vender mais nem sempre significa ganhar mais. Uma empresa pode inflar as vendas com desconto agressivo, prazo alongado ou negócio de baixa rentabilidade. O faturamento sobe no relatório enquanto margem e caixa seguem na direção oposta.

Os dados reforçam o ponto. Uma pesquisa da Serasa Experian, feita entre fevereiro e março deste ano com 867 empresas de todo o Brasil, mostrou que 49% delas tiveram queda de lucratividade nos 12 meses anteriores. Apenas 14,7% conseguiram ampliar a margem repassando custos aos preços.

O levantamento não fala em escolha de metas, mas ilustra por que a receita não pode ser lida sozinha. Para avaliar a qualidade do crescimento, é preciso olhar além dela: margem, geração de caixa, inadimplência e, sobretudo, a rentabilidade por cliente, produto ou canal, que mostra onde o avanço realmente compensa.

A mesma armadilha aparece em outras áreas. No varejo, cortar estoques sem observar as rupturas deixa a prateleira vazia justamente na hora da venda. Forçar o tíquete médio sem acompanhar a conversão estimula ofertas que o consumidor não queria. E reduzir o tempo de atendimento sem medir se o problema foi de fato resolvido apenas empurra a reclamação para a semana seguinte.

A nota não pode substituir o cliente

Até indicadores criados para aproximar a empresa do cliente perdem a função quando a pontuação vira o objetivo em si. Uma equipe cobrada apenas para elevar a nota de satisfação aprende a pedir a avaliação máxima, a escolher quem responde à pesquisa ou a perseguir a pontuação, em vez de corrigir a experiência que gerou a queixa.

O indicador existe para revelar falha, entender expectativa e apontar o que melhorar. Saber se a nota subiu importa menos do que entender por que ela mudou, qual problema se repete e se o que a empresa fez tirou, de fato, atrito da jornada do cliente.

Expansão exige mais do que inaugurações

No franchising, o número de unidades abertas quase sempre ocupa o centro do plano de crescimento. É uma métrica relevante. Só que, sozinha, ela não diz nada sobre a qualidade da expansão.

Abrir uma loja deveria querer dizer somar uma operação que se paga, com o franqueado certo e no território que comporta a demanda. Quando a meta de inaugurações passa por cima desses critérios, começam as concessões: um candidato aprovado com pressa, um ponto duvidoso liberado, uma unidade que abre antes do suporte, o treinamento e o abastecimento estarem prontos.

A rede cresce em número e, por baixo, acumula conflito, dificuldade

operacional e fechamento. Por isso a contagem de aberturas só faz sentido ao lado de outros sinais: a rentabilidade de cada unidade, as vendas comparáveis, o tempo de maturação, a satisfação dos franqueados, as operações encerradas e o retorno sobre o capital investido. São esses números que dizem se a rede sustenta aquilo que abre.

Indicadores devem servir à estratégia

Uma meta bem construída responde a três perguntas antes de entrar no painel: que objetivo estratégico ela representa, que comportamento tende a estimular e que efeitos colaterais precisam ser vigiados. Essa checagem simples reduz o risco da empresa otimizar um pedaço do negócio e comprometer o conjunto.

Vale também emparelhar cada indicador de resultado com outro que explique a sustentabilidade dele. Faturamento anda junto de margem e caixa. Crescimento da rede, junto da saúde das unidades. Satisfação, junto de recorrência e resolução de problemas. Um número isolado quase sempre engana.

No fim, indicador serve para abrir pergunta e orientar decisão, não para encerrar a conversa. Uma empresa pode bater todas as metas e, ainda assim, perder cliente, talento, rentabilidade ou fôlego para inovar. O painel de gestão precisa espelhar o negócio que se quer construir, e não só os números mais fáceis de coletar.

Bater uma meta só é avanço de verdade quando o resultado conversa com a estratégia e deixa a empresa mais forte no longo prazo. No fundo, o objetivo nunca foi ter bons indicadores. Foi construir um negócio saudável, relevante e capaz de se sustentar.

(*) - CEO do Grupo BITTENCOURT, consultoria fundada em 1985, que é especializada em franchising e desenvolvimento, gestão e expansão de redes de negócios. A companhia contabiliza mais de 3000 projetos com grandes marcas, de diversos setores do varejo.



Cinco atitudes que ajudam pessoas tímidas a se destacar no networking

Mara Leme Martins, PhD e VP BNI Brasil, compartilha ensinamentos para aprimorar suas conexões profissionais em 2026

No mundo atual, onde as conexões são fundamentais para o crescimento profissional e pessoal, o networking se destaca como uma habilidade indispensável. Segundo uma pesquisa recente da consultoria CAUSE, em parceria com o Instituto de Pesquisa IDEIA, a palavra que mais representou o Brasil em 2025 foi “incerteza”, escolhida por 24% dos entrevistados, um reflexo do clima de instabilidade e das rápidas transformações sociais e tecnológicas que têm impactado diretamente o bem-estar emocional da população.

Diante desse cenário de mudanças constantes e pressões externas, a gestão das emoções torna-se ainda mais importante, especialmente no contexto do networking, no qual interações frequentes exigem presença, clareza e confiança. Construir relações de valor demanda equilíbrio emocional e autenticidade e, para lidar com a ansiedade e a insegurança nas interações profissionais, é essencial adotar práticas que promovam bem-estar e conexão genuína.

“No networking, é importante encontrar formas de lidar com o

estresse e a ansiedade. Práticas como mindfulness, respiração consciente e pequenas pausas durante os encontros podem ajudar a manter a calma. O networking é sobre estabelecer relações autênticas e genuínas, e estar tranquilo e focado faz toda a diferença nas conexões que você cria”, explica Mara Leme Martins, PhD e VP BNI Brasil - Business Network International, a maior e mais bem-sucedida organização de networking de negócios do mundo.

Dicas para um networking eficaz

Mara destaca que o verdadeiro sucesso no networking não está apenas em fazer negócios, mas em construir relações duradouras e confiáveis. “No fundo, o networking é sobre se conectar genuinamente com as pessoas, não apenas focar em negócios imediatos. A confiança colaborativa é a base de tudo, é essencial para criar relacionamentos sólidos, tanto no trabalho quanto na vida pessoal”, afirma.

Com o objetivo de ajudar a superar os desafios da ansiedade e da sobrecarga emocional nas interações sociais, a especialista

compartilha cinco dicas fundamentais para um networking mais eficaz em 2026:

1. Procure por grupos de networking

“Participar de grupos de networking, tanto online quanto presenciais, pode ser uma excelente maneira de reduzir a ansiedade, já que esses ambientes são focados no aprendizado e no auxílio mútuo. Esses grupos oferecem um espaço seguro onde você pode melhorar suas habilidades de comunicação e aumentar sua confiança ao interagir com outros profissionais”, orienta.

2. Saia da zona de conforto e converse com novas pessoas

“Superar a timidez e a ansiedade social é fundamental para expandir sua rede de contatos. O networking exige que você se conecte com novas pessoas, mas também é importante que você dedique tempo às relações que já tem. Faça a diferença perguntando como as pessoas estão e oferecendo ajuda, isso pode aliviar a ansiedade e criar vínculos reais”, estimula a especialista.

3. Nunca é tarde para começar

“A correria do dia a dia muitas vezes nos faz acreditar que não há tempo para fazer networking, mas a verdade é que sempre há espaço para começar, mesmo que aos poucos. É possível construir uma rede de contatos sólida começando de onde você está. O importante é dar o primeiro passo e fazer isso de forma tranquila, sem pressa”, pontua.

4. Seja agradável

“A ansiedade pode ser um obstáculo nas interações iniciais, mas ser simpático e aberto ajuda a quebrar o gelo. Desenvolver uma postura acessível e estar disposto a conversar com as pessoas torna o networking mais fluido e menos estressante. Participar de grupos e eventos pode ser uma forma eficaz de treinar esse comportamento”, ensina Mara.

5. Ouça o que os outros dizem

“Saber ouvir é uma habilidade essencial para reduzir a ansiedade e fortalecer as relações. Quando você escuta verdadeiramente o outro, o ambiente se torna mais

confortável, o que naturalmente diminui a pressão de interagir. A troca genuína de experiências e recursos, de forma colaborativa, ajuda a criar um espaço de confiança e diálogo, tornando o networking mais leve e produtivo”, finaliza.

O networking é, sem dúvida, uma das ferramentas mais poderosas para o sucesso. No entanto, para que seja realmente eficaz, as interações precisam ser autênticas e naturais. A pressão para criar novas conexões pode aumentar a ansiedade, mas a chave está em adotar uma abordagem mais tranquila, centrada no relacionamento humano e na construção de confiança ao longo do tempo.

“A filosofia do ‘Givers Gain’ - a ideia de que, ao ajudar genuinamente o outro, você cria um ambiente propício à colaboração e à reciprocidade - é uma excelente forma de aplicar esse princípio nas relações profissionais. Esse ciclo de apoio mútuo não apenas fortalece os laços, como também contribui para reduzir as tensões emocionais que muitas vezes surgem nas interações”, conclui Mara.