



## Anonimização e Inteligência Artificial

No início de julho, o European Data Protection Board (EDPB) publicou, para consulta pública, duas importantes minutas de diretrizes relacionadas à proteção de dados e inteligência artificial

Os documentos tratam de temas que vêm ocupando posição central no debate regulatório internacional: os critérios para que um conjunto de dados seja considerado efetivamente anonimizado e os limites jurídicos da utilização de técnicas de web scraping para treinamento de modelos de inteligência artificial generativa.

Embora as orientações tenham sido elaboradas no contexto do Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (GDPR), os temas abordados possuem evidente relevância também para organizações sujeitas à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), sobretudo diante da crescente utilização de sistemas de IA baseados em grandes volumes de dados.

No que se refere à anonimização, o EDPB reforça uma premissa que já vinha sendo construída pela jurisprudência europeia, a de que a eliminação de identificadores diretos não é suficiente, por si só, para retirar determinado conjunto de informações do regime de proteção de dados pessoais. A análise deve considerar o risco concreto de reidentificação, levando em conta os meios razoavelmente disponíveis para que uma pessoa possa voltar a ser identificada.

Como ferramenta prática, as diretrizes propõem um modelo de avaliação baseado em três aspectos, a saber: a impossibilidade de individualizar registros específicos, a impossibilidade de relacionar informações provenientes de diferentes bases de dados e a impossibilidade de extrair inferências capazes de identificar indivíduos. A adoção desse tipo de metodologia demonstra uma tendência regulatória de substituir critérios meramente formais por avaliações baseadas em risco.

Outro ponto de destaque envolve o uso de web scraping para treinamento de modelos

Marco Zorzi (\*)

de inteligência artificial. O EDPB esclarece que o simples fato de determinada informação estar disponível na internet não afasta a incidência da legislação de proteção de dados quando houver tratamento de dados pessoais. Assim, atividades automatizadas de coleta, armazenamento e utilização dessas informações continuam sujeitas aos princípios da finalidade, transparência, minimização e necessidade de uma base jurídica adequada.

As diretrizes também enfrentam uma questão particularmente relevante para empresas que desenvolvem ou utilizam soluções de IA: a utilização do legítimo interesse como fundamento jurídico para operações de coleta de dados na internet. Embora essa base legal possa ser utilizada em determinadas circunstâncias, sua aplicação exige avaliação criteriosa, documentação adequada e ponderação dos impactos sobre os direitos e liberdades dos titulares. O documento ainda dedica especial atenção à coleta incidental de dados sensíveis, deixando claro que não existe uma exceção geral para esse tipo de tratamento apenas porque ele ocorre durante processos automatizados de treinamento de modelos.

Ainda que permaneçam em consulta pública, essas diretrizes oferecem importantes sinais sobre a direção da regulação internacional. A tendência é de que o debate sobre inteligência artificial deixe de se concentrar apenas nos modelos e algoritmos, passando a dedicar atenção crescente à origem, qualidade e governança dos dados utilizados em seu treinamento.

Para empresas brasileiras, especialmente aquelas que desenvolvem ou utilizam ferramentas baseadas em IA generativa, o momento é oportuno para revisar políticas de tratamento de dados, mecanismos de anonimização, processos de governança de bases de treinamento e avaliações de legítimo interesse. Ainda que a ANPD não tenha publicado orientações específicas sobre esses temas, é razoável esperar que discussões semelhantes passem a integrar, em futuro próximo, a agenda regulatória nacional.

(\*) Advogado da Andersen Ballão Advocacia, especialista em Direito Digital.

# Como se preparar para a transição de carreira em um mercado transformado pela IA

Estudo da Brookings Institution estima que 37 milhões de trabalhadores nos Estados Unidos estão altamente expostos às mudanças provocadas pela Inteligência Artificial

No Brasil, essa transformação já aparece nas discussões corporativas: uma pesquisa da Korn Ferry realizada em setembro de 2024 identificou que as empresas enxergam potencial para o uso da IA Generativa em diferentes áreas de Recursos Humanos.

E a maior expectativa está em People Analytics, área em que 30% dos participantes classificaram como “muito alto” o potencial de uso da tecnologia. Esse cenário desloca a pergunta central, que deixa de ser apenas quais funções serão transformadas pela IA e passa a envolver como empresas e profissionais podem conduzir transições de carreira e desenvolver novas competências.

### O desafio de recomeçar

A Inteligência Artificial está acelerando as mudanças no mercado de trabalho e aumentando a necessidade de adaptação profissional. Cerca de 30% dos trabalhadores americanos mudam de emprego todos os anos, o equivalente a aproximadamente 50 milhões de pessoas. Com a expansão da IA, profissionais de diferentes áreas podem precisar adquirir novas habilidades, migrar para outras funções ou reconstruir suas trajetórias.

A mudança, contudo, vai além do treinamento. Para quem construiu uma carreira inteira em determinada área, tornar-se iniciante novamente pode significar perder temporariamente os sinais de competência, status e pertencimento construídos ao longo dos anos. A adaptação envolve novos conhecimentos, ambientes de trabalho e, em muitos casos, a conciliação



entre trabalho e formação. Em geral, uma transição para uma nova área pode levar cerca de três anos.

“A transição de carreira deixou de ser um evento isolado na vida profissional. Em um ambiente de transformação acelerada, as pessoas precisam estar preparadas para aprender, reaprender e aplicar suas competências em novos contextos. Para as empresas, o desafio é criar condições para que essa mudança aconteça de forma estruturada”, afirma a Korn Ferry.

### O que a Korn Ferry faria para resolver?

A solução passa por uma estratégia estruturada de transição. Em vez de tratar a requalificação como uma ação isolada, a empresa precisa compreender o que está mudando, quais competências serão necessárias e como aproveitar a experiência que os profissionais já possuem.

### O passo a passo

**1. Identificar o que está mudando:** mapear as funções e competências transformadas pela Inteligência Artificial, compreender as

habilidades disponíveis na organização e identificar as lacunas que precisarão ser preenchidas;

**2. Explicar a mudança e preparar as pessoas:** comunicar o que está mudando, por que a transformação é necessária e quais caminhos podem ser construídos. A requalificação precisa fazer parte de uma estratégia de adaptação profissional;

**3. Conectar competências existentes a novas oportunidades:** uma mudança de carreira não significa necessariamente começar do zero. A empresa deve identificar quais competências são transferíveis e como a experiência acumulada pode ser aplicada em novas funções;

**4. Sustentar a transição no longo prazo:** a adaptação não termina com um treinamento ou a chegada a uma nova função. Como a mudança pode levar anos para se consolidar, o desenvolvimento precisa ser contínuo.

“Uma mudança de carreira não significa necessariamente abandonar tudo o que foi construído. Muitas competências são transferíveis e podem ganhar valor em novas funções. O trabalho está em identificar essas conexões e preparar o profissional para aplicá-las em um contexto diferente”, afirma.

No curto prazo, a empresa deve identificar as habilidades críticas e preparar os profissionais para as mudanças mais imediatas. No longo prazo, é necessário a construção de uma cultura de transição contínua, preparando a força de trabalho para diferentes funções e possibilidades.

Atualmente, a Inteligência Artificial está tornando as transições de carreira mais frequentes e complexas. O desafio das organizações está em dar a esse processo um formato estratégico, identificando o que está mudando, explicar a transformação, conectar competências existentes a novas oportunidades e sustentar o desenvolvimento ao longo do tempo.

O futuro do trabalho exige uma mudança na forma como as organizações enxergam carreira e desenvolvimento. Em um mercado no qual a IA redefine funções e competências, a capacidade de aprender, se adaptar e desenvolver novas habilidades precisa ser tratada como parte estratégica da força de trabalho, ao longo de sucessivas transformações tecnológicas.

A experiência acumulada continua relevante, conectada às novas demandas do mercado em um processo contínuo de desenvolvimento.

## Associação debate futuro das remessas expressas

A Associação Brasileira das Empresas de Transporte Internacional Expresso de Cargas (Abraec) realizou, na semana passada, a 2ª Semana das Remessas Expressas, em Brasília, com uma agenda de encontros que reuniu representantes do poder executivo, Congresso Nacional, órgãos reguladores e entidades empresariais para discutir os desafios e as perspectivas das remessas expressas internacionais no Brasil. Temas como o tratamento das remessas expressas, os impactos da MP 1.357/2026, a Reforma Tributária, a com-

petitividade da carga aérea, a infraestrutura logística, a segurança das operações e a importância do setor para o comércio exterior foram exaustivamente discutidos.

Diretora executiva da Abraec, Lara Gurgel destacou que desempenha um papel estratégico para a conectividade e o comércio exterior brasileiro: “O modelo de transporte integrado porta a porta envolve não apenas o transporte aéreo, mas também frotas terrestres e diferentes estruturas logísticas necessárias para

conectar remetentes e destinatários em todo o território nacional, inclusive regiões remotas, ao mercado internacional”.

A tributação também esteve entre os principais temas da agenda. “Defendemos uma tributação equilibrada e regras que permitam às empresas manter investimentos e ampliar a eficiência das operações, sem comprometer o acesso a produtos, peças, componentes e insumos que, muitas vezes, não possuem similar disponível no Brasil”, resumiu.

## Como escalar entregas rápidas sem perder eficiência

Norton Canali (\*)

O crescimento do e-commerce brasileiro coloca um novo desafio para as empresas: vender mais sem deixar que a operação se torne um gargalo. As projeções da Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (ABIACOM) para 2026 apontam que o setor deve alcançar R\$ 258 bilhões em faturamento, com ticket médio de R\$ 564,96 e a entrada de dois milhões de novos compradores. A expectativa é que o mercado mantenha uma curva de crescimento de 10% ao ano até 2029, quando deve atingir R\$ 343 bilhões. Esse ritmo de crescimento que já soma uma alta acumulada de 63% no faturamento do e-commerce brasileiro entre 2021 e 2025 e se traduz em um volume cada vez maior de entregas fracionadas, feitas pacote por pacote, endereço por endereço, tornando a última milha a etapa mais cara e mais difícil de escalar em toda a cadeia logística.

O avanço representa uma oportunidade para varejistas e marcas digitais ao mesmo tempo em que aumenta a pressão sobre toda a cadeia logística. Quanto maior o volume de pedidos, maior a necessidade de estruturas capazes de garantir velo-

cidade, controle e previsibilidade. Além disso, uma operação preparada para um determinado nível de demanda pode rapidamente perder eficiência quando precisa acompanhar um crescimento acelerado.

A entrega deixou de ser apenas uma etapa final da jornada de compra. Ela influencia diretamente a decisão do consumidor, a percepção sobre a marca e a possibilidade de recompra. O prazo informado no momento da compra precisa ser sustentado por uma operação que funcione de forma integrada, desde a gestão do estoque até a expedição do pedido.

Esse cenário exige uma mudança de olhar sobre a logística. A busca por entregas mais rápidas não depende apenas de reduzir o tempo de transporte, mas de estruturar processos que permitam que os pedidos sejam preparados e encaminhados com agilidade. Quando a operação cresce sem planejamento, problemas como atrasos na separação, falta de visibilidade sobre estoques e sobrecarga das equipes passam a comprometer a experiência do cliente. Não por acaso, operações que ainda dependem de roteirização manual, romaneios impressos e comunicação por aplicativos de mensagens para organizar

entregas enfrentam mais dificuldade para sustentar prazos à medida que o volume de pedidos aumenta, o que mudou nos últimos anos não foi apenas a quantidade de pedidos, mas a própria forma de organizar e executar a entrega.

Comisso, modelos como o Ship From CD/ Hub ganham relevância. Ao utilizar centros de distribuição e hubs estrategicamente posicionados para a preparação e envio dos pedidos, as empresas conseguem criar uma estrutura organizada e eficaz para atender diferentes regiões, mantendo maior controle operacional e capacidade de escala.

A centralização inteligente dos processos permite atingir níveis maiores de eficiência. Com fluxos padronizados, melhor gestão de estoque e maior previsibilidade na expedição, a operação responde melhor às oscilações de demanda, como períodos promocionais e datas sazonais. E o objetivo não é apenas movimentar produtos mais rapidamente, mas criar uma base logística capaz de sustentar o crescimento. A tecnologia é o que viabiliza essa centralização de forma inteligente: sistemas de roteirização, rastreamento em tempo real e torres de controle digitais permitem enxergar toda a operação de ponta a ponta e agir antes

que um atraso pontual se transforme em um problema de escala.

A localização dessas estruturas também é determinante. A proximidade dos hubs em relação aos principais centros consumidores reduz distâncias e contribui para a construção de modelos de entrega mais ágeis, incluindo operações Next Day em determinadas regiões. Esse ganho de tempo impacta diretamente a experiência do consumidor, que espera cada vez mais conveniência e transparência durante todo o processo de compra.

Para empresas em expansão, a logística precisa deixar de ser vista apenas como uma área operacional e passar a ser considerada parte da estratégia de crescimento. A venda conquistada por uma campanha de marketing só se transforma em resultado quando a empresa consegue entregar o produto no prazo prometido e com a qualidade esperada.

Portanto, um dos principais desafios do e-commerce é transformar o aumento de demanda em crescimento sustentável. Escalar uma operação não significa apenas processar mais pedidos, mas garantir que cada etapa acompanhe a evolução sem

gerar perda de eficiência ou aumento descontrolado de complexidade.

O futuro das entregas rápidas demanda a combinação entre tecnologia, planejamento e infraestrutura adequada. Reduzir prazos é importante, mas criar uma operação previsível, capaz de manter a qualidade mesmo em momentos de alta demanda, é o que permite que empresas cresçam de forma consistente. O mercado já mostra o custo de não se adaptar: os Correios registraram prejuízo recorde de R\$ 8,5 bilhões em 2025, com projeção de chegar a R\$ 10 bilhões em 2026, e a FedEx encerrou suas entregas domésticas no Brasil após 37 anos de operação, movimentos que refletem a dificuldade de sustentar um modelo tradicional, pouco digitalizado, diante do novo volume e da nova complexidade do e-commerce. Do outro lado, operações que investiram em tecnologia como roteirização inteligente, rastreamento em tempo real e gestão digital de rotas, conseguiram escalar entregas sem perder o controle. A tecnologia deixou de ser um diferencial e passou a ser a base que sustenta a velocidade, a visibilidade e a confiabilidade que o e-commerce exige hoje.

(\*) Diretor comercial da EuEntrego.com, logtech que conecta varejistas com a maior rede de entregadores autônomos do Brasil. – E-mail: euentrego@nbpress.com.br.