

Oito anos da LGPD: maturidade regulatória eleva exigências sobre governança

Nesta sexta-feira (14), a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) completa oito anos de sua publicação, consolidando-se como um marco para a conscientização sobre o uso de informações pessoais e para a adoção de princípios como transparência, necessidade, segurança e responsabilização no Brasil

Entre as principais transformações promovidas pela legislação está o reconhecimento da proteção de dados como direito fundamental, avanço que reforçou a relevância do tema e o colocou no centro das discussões sobre governança corporativa. Apesar dos avanços, contudo, as organizações ainda enfrentam o desafio de transformar a conformidade normativa em práticas efetivas.

Segundo Carlos Lima, sócio do Failla Lima Riva Advogados, a LGPD ampliou o alcance da proteção de dados, que passou a ocupar uma posição estratégica na governança das empresas.

“Agora, o desafio é fazer com que a conformidade saia do papel. Muitas organizações possuem políticas e avisos de privacidade, mas não mantêm inventários atualizados, controles adequados sobre fornecedores, prazos claros de retenção, procedimentos eficientes para atendimento aos titulares ou planos de resposta a incidentes efetivamente testados”, afirma Lima.



Embora ainda exista a necessidade de fortalecer uma cultura de proteção de dados nas empresas, o direito consolidado pela LGPD e zelado pela Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) vem passando por um processo de amadurecimento. A atuação da autoridade, por exemplo, evoluiu de uma fase predominantemente educativa e regulatória para uma abordagem mais estruturada de monitoramento, fiscalização e aplicação de medidas corretivas e sancionatórias.

Essa evolução também se reflete no Judiciário. “A jurisprudência também

vem amadurecendo. Os tribunais têm analisado os casos de forma mais contextualizada, considerando a natureza dos dados, a gravidade do incidente, as medidas de segurança adotadas, a resposta da organização e a existência de prejuízo ao titular”.

Nesse cenário, a simples alegação de que uma organização foi vítima de um ataque hacker deixou de ser suficiente para afastar eventuais responsabilidades. As empresas passaram a compreender a importância de produzir e manter evidências de suas práticas de prote-

ção de dados, incluindo registros das operações de tratamento, avaliações de risco, diligências sobre fornecedores, contratos adequados, treinamentos, controles de segurança, documentação do atendimento aos titulares e procedimentos de resposta a incidentes.

Para os próximos anos, Lima aponta como prioridade a integração entre governança de dados, segurança cibernética e governança de inteligência artificial. Embora esses temas ainda sejam frequentemente tratados de forma separada pelas organizações, os riscos associados a eles estão cada vez mais interconectados.

“A tendência é de maior cobrança por accountability, ou seja, pela capacidade de explicar e comprovar como decisões envolvendo dados e algoritmos foram tomadas. A inteligência artificial não cria uma zona sem lei: quando um sistema utiliza dados pessoais, a LGPD acompanha essas informações durante todo o seu ciclo de vida”, ressalta.

O futuro da moda também passa pelos agentes de IA e pelos pagamentos

Carolina Libardi (*)

A imagem de Miranda Priestly tentando manter uma revista tradicional relevante em um mundo cada vez mais digital, retratada em O Diabo Veste Prada 2, representa um dilema que também começa a transformar o varejo. A forma como consumidores descobrem produtos, pesquisam preços e realizam compras está mudando rapidamente, impulsionada pelo avanço da inteligência artificial.

Uma das expressões mais concretas dessa mudança é o chamado agentic commerce, ou comércio realizado por agentes de IA, no qual agentes de IA podem pesquisar produtos, comparar opções, negociar preços e concluir pagamentos em nome do consumidor. O conceito já deixou de ser uma ideia futurista e começa a se tornar realidade.

Imagine pedir a um agente de IA para encontrar uma peça específica de roupa, considerando tamanho, estilo, orçamento e histórico de compras. Em segundos, ele pesquisa diferentes varejistas, seleciona as melhores opções e, após sua aprovação, conclui a compra. O pagamento acontece em segundo plano, dentro dos parâmetros previamente definidos pelo consumidor.

A tecnologia, porém, avança mais rápido do que a confiança do consumidor. E é justamente aí que surge uma tensão semelhante à retratada no filme: enquanto a tecnologia transforma rapidamente a forma como consumimos, os hábitos e a confiança necessários para acompanhar essa mudança evoluem em outro ritmo. Muitos consumidores ainda hesitam em permitir que agentes de IA ultrapassem a etapa das recomendações e passem a pesquisar, negociar e realizar pagamentos em seu nome.

Uma pesquisa realizada pela Vogue Business com leitores do Reino Unido, Estados Unidos e Europa mostra que apenas 31% delegariam suas compras a um agente de IA, mesmo que ele conhecesse suas preferências. Menos de um quarto confia nas recomendações de chatbots para moda e beleza. O dado mais revelador, no entanto, está nos pagamentos: 72% afirmam que não compartilhariam os dados do cartão com um agente de inteligência artificial.

Essa resistência não é novidade. No fim da década de 1990, o comércio eletrônico enfrentou um desafio semelhante. Consumidores gostavam de navegar pelas lojas virtuais, mas hesitavam em informar os dados do cartão. O problema não estava na experiência de compra, mas na camada de pagamentos. Foi a evolução de tecnologias como criptografia, tokenização, autenticação e carteiras digitais que tornou as compras online parte da rotina.



O agentic commerce caminha para um processo semelhante. Segundo o relatório State of Fashion 2026, da McKinsey, o “AI Shopper” está entre as tendências que devem transformar o setor nos próximos cinco anos, com agentes autônomos passando dos projetos-piloto para aplicações concretas.

Isso significa que a próxima grande transformação do varejo talvez não dependa apenas de modelos de IA mais sofisticados, mas da construção de uma infraestrutura de pagamentos invisível, segura e confiável, capaz de permitir que consumidores deleguem transações financeiras com a mesma tranquilidade com que hoje utilizam o pagamento por aproximação.

Esse movimento, porém, não aponta para o fim das lojas físicas. A mesma pesquisa da Vogue Business mostra que 40% dos entrevistados ainda preferem comprar produtos de luxo presencialmente, enquanto outros 37% adotam uma abordagem híbrida. Qualidade, caimento e atendimento continuam sendo dimensões da experiência que a tecnologia não consegue simplesmente substituir.

No futuro, o diferencial das marcas talvez não esteja em escolher entre o físico e o digital, mas em integrar ambos de forma fluida. Nesse cenário, a melhor experiência de pagamento será aquela que o consumidor praticamente não percebe: segura, fluida e integrada ao momento da compra, sem interrompê-lo.

Talvez Miranda Priestly jamais admitisse que deixaria um agente de IA fazer suas compras. Mas, se isso acontecer um dia, dificilmente será apenas porque a inteligência artificial aprendeu a escolher o casaco perfeito. Será porque a infraestrutura por trás dessa experiência tornou o pagamento tão seguro, confiável e natural que ela sequer precisou pensar nele.

(*) Head of International and Customer Marketing da Nuvei.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Liderar também é renunciar

Planejar para ir mais longe

Da infância simples em Curitiba a liderança do planejamento global de 63 fábricas da **Nouryon**, **Jonas Oliveira** construiu uma carreira internacional marcada por estratégia, disciplina, adaptação e proximidade com as pessoas.

Jonas Oliveira vem de uma família com limitações financeiras, mas rica em valores. Nascido em Curitiba, em 1980, é o caçula de três irmãos. Entre as lembranças da infância está a de ter apenas um par de tênis, doado por um primo, que usava para ir à igreja. Desde cedo, surgiu o desejo de mudar aquela realidade — intenção que passou a orientar suas escolhas.

Começou cursando Eletrônica, mas logo percebeu que seu lugar estava no ambiente corporativo. A Administração abriu portas e o levou à Mondelez, onde iniciou no Planejamento de Produção. Ali, descobriu o poder do raciocínio lógico aplicado à operação e deu os primeiros passos de uma trajetória que se tornaria global.

Foram 12 anos na empresa, com experiências em sete países. Nesse período, o nível de serviço subiu de 89% para 94%, os write-offs foram reduzidos em 17% e o waste em 32%, além da otimização de US\$ 16 milhões em inventário. Em 2013, recebeu o prêmio ABCD – Above and Beyond the Call of Duty.

Depois, aceitou o desafio do Grupo Boticário. Foram 212 liderados e 21 plantas em um processo de transformação do planejamento. O service passou de 81% para 93%, a qualidade do inventário de 69% para 85% e o estoque foi reduzido de 17% para 16% da receita, ao mesmo tempo que a operação apoiava um crescimento de 12%. A experiência lhe rendeu o reconhecimento de Melhor Gestor de 2015.

Na Cargill, ampliou sua atuação para a América Latina e, posteriormente, para operações globais. Estruturou governança, redesenhou fluxos e liderou iniciativas de grande impacto, entre elas um projeto no México que evitou mais de US\$ 120 milhões em custos. Nesse período, compreendeu que decisões técnicas ganham força quando acompanhadas de visão estratégica, leitura política e sensibilidade humana.

Em busca de novos desafios, decidiu, junto com a família, mudar para a Europa. A Irlanda tornou-se o destino, inclusive pela facilidade do idioma inglês para suas duas filhas. Hoje, Jonas é responsável pelo planejamento de 63 fábricas da Nouryon. Na empresa, o service avançou de 83% para 85%, o DIO caiu de 75 para 72 e o forecast accuracy subiu de 68% para 74%.

Em 2025, liderou a resposta global aos impactos das novas tarifas americanas, redesenhando fluxos logísticos para proteger margens e garantir a continuidade do supply. Em 2026, assumiu a coordenação da Middle East Control Tower, acompanhando cerca de 250 contêineres diariamente em um cenário de forte tensão geopolítica.



Jonas Oliveira.

Estratégia é também compreender o não dito

Um dos maiores desafios de sua carreira foi aprender a navegar pela política organizacional. Com uma visão originalmente muito técnica, Jonas percebeu que nem tudo é verbalizado dentro das empresas. Existem regras não escritas, expectativas e interesses que também influenciam decisões.

Feedbacks generosos o ajudaram a desenvolver essa percepção. Hoje, considera o pensamento estratégico — olhar o todo, conectar pontos e compreender como a empresa ganha dinheiro — uma das competências fundamentais para o crescimento profissional.

Liderança exige proximidade e adaptação

Quanto mais se sobe na pirâmide corporativa, mais solitária pode se tornar a função. Por isso, Jonas prefere manter proximidade com o time. O café compartilhado, o interesse genuíno e até a vulnerabilidade ajudam a criar vínculos. Para ele, essa proximidade transforma grupos em times e times em resultados.

A experiência internacional também mostrou que cada cultura exige uma forma de liderança. No México, precisou compreender uma dinâmica diferente em relação a compromissos e prazos. Na Europa, encontrou maior rigidez quanto ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para Jonas, liderança é contexto: o líder precisa adaptar sua abordagem sem perder seus valores.

Um bom planejamento melhora a performance

Houve um tempo em que Jonas enxergava o sucesso como chegar ao topo. Depois de 30 anos de carreira, sua percepção mudou. Hoje, sente-se bem-sucedido quando é útil e quando suas habilidades ajudam as pessoas ao seu redor.

Ele levou para a vida pessoal um conceito comum nas empresas: o planejamento de cinco anos. Trata-se de um plano vivo, revisado e ajustado ao longo do tempo. Compartilha com as filhas onde pretende estar no futuro porque acredita que clareza gera direção.

Costuma dizer que, se sem planejamento uma pessoa chega ao patamar 5, com um bom plano pode alcançar 7 ou 8. O planejamento não garante perfeição, mas amplia as possibilidades e melhora a performance.

Jonas também considera indispensável acompanhar as novas tecnologias. Em sua visão, a Inteligência Artificial não substituirá bons profissionais, mas aqueles que souberem utilizá-la terão vantagem competitiva.

Entre suas recomendações está a leitura de *The Infinite Game*, de Simon Sinek, obra que reforça uma de suas convicções: bons líderes não trabalham apenas para vencer o trimestre, mas para construir valor no longo prazo.

Sua trajetória reforçou, sobretudo, a crença no poder das pessoas comuns. Para Jonas, não é preciso começar com todas as oportunidades. Com foco, disciplina, planejamento e apoio, pessoas comuns também podem realizar conquistas extraordinárias.

(*) - Chairman, CEO da Editora Global Partners – Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA).
Conselheira de empresas.