

# Estoque cheio pode esconder uma operação ineficiente

Depósito cheio, por muito tempo, esteve associado à segurança. A lógica parecia simples: quanto mais mercadoria disponível, menor o risco de faltar produto

Rodolfo Cassorillo (\*)

O problema, porém, começa quando o estoque deixa de acompanhar a demanda e passa a ser confundido com preparo operacional.

Mercadoria parada não é, por definição, uma reserva de segurança, é capital que já foi convertido em produto e que precisa encontrar comprador em algum ponto da cadeia. Quando o volume armazenado cresce mais rapidamente do que as vendas, aquilo que parecia proteção pode se transformar em custo e pressão sobre o caixa, e os sinais aparecem no próprio armazém. Mais produtos ocupando espaço podem significar corredores congestionados, mais necessidade de movimentação, rotas de separação menos eficientes e aumento do risco de avarias. Em operações com itens perecíveis ou com prazo de validade, o excesso ainda torna mais complexa a aplicação do FEFO (First Expire, First Out), método pelo qual os produtos com



Kupicoo\_CANVA

vencimento mais próximo devem sair primeiro.

Levantamentos do Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS) mostram que os custos de manutenção de estoque ganharam participação relevante na composição dos custos logísticos brasileiros ao longo dos últimos anos. Em um ambiente de juros elevados, essa conta se torna ainda mais sensível: dinheiro imobilizado em mercadoria também representa capital que deixou de estar disponível para outras necessidades da operação.

Há ainda um risco que nem sempre aparece imediatamente nos números: a obsolescência. Dependendo do segmento, um produto pode perder valor antes mesmo de ser vendido, seja por vencimento, mudança de coleção, sazonalidade ou evolução tecnológica. Quanto maior o volume comprado sem correspondência com a demanda real, maior a exposição a esse tipo de perda.

Mas vale ressaltar, aqui, que isso não significa defender estoques mínimos a qualquer custo. Afinal, a ruptura também é cara. Produto in-

disponível pode representar venda perdida, atraso, perda de confiança e até migração do consumidor para um concorrente. O desafio, portanto, não está em escolher entre estoque cheio ou vazio, mas em encontrar o estoque adequado para cada operação.

É nesse ponto que tecnologia e qualidade dos dados passam a fazer parte da estratégia. Sistemas de ERP e WMS podem integrar histórico de vendas, movimentação, disponibilidade e reposição, dando mais visibilidade para decisões de compra e abastecimento. Mas nenhuma tecnologia corrige, sozinha, uma previsão de demanda ruim ou parâmetros de estoque mal definidos. Uma operação preparada sabe quanto precisa armazenar, onde cada produto deve estar e em que velocidade ele precisa girar. Ouseja, estoque saudável é resultado de equilíbrio entre disponibilidade, demanda, capital e eficiência operacional.

(\*) Especialista em TI aplicada à logística.

## Com IA em mais de 80% das instituições financeiras, open source fortalece a soberania digital

Marcos Lacerda (\*)

A inteligência artificial deixou de ser uma promessa para se tornar parte da infraestrutura crítica das organizações. Segundo a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2026, realizada pela Deloitte, mais de 80% das instituições financeiras brasileiras já utilizam IA. Ao mesmo tempo, os investimentos do setor em tecnologia devem ultrapassar R\$ 50 bilhões, impulsionados por aplicações em análise de crédito, prevenção a fraudes, Open Finance, atendimento e hiperpersonalização.

A corrida pela IA já começou, mas a agenda dos executivos mudou. O desafio agora não é apenas incorporar novos modelos aos negócios, mas transformar a tecnologia em um ativo estratégico sem comprometer segurança, conformidade regulatória e controle sobre os dados.

Durante os primeiros anos, o foco esteve principalmente na capacidade dos modelos e na descoberta de novos casos de uso. Hoje, a prioridade é operar esses sistemas de forma segura e sustentável. A infraestrutura deixou de ser apenas o ambiente onde a IA é executada e passou a determinar o nível de governança e autonomia das organizações.

Essa mudança é especialmente relevante porque os sistemas de IA passaram a acessar informações estratégicas, como dados financeiros, informações de clientes, códigos de software e propriedade intelectual. Quando esses ativos deixam de estar sob controle da empresa, o risco deixa de ser exclusivamente tecnológico e passa a envolver também questões operacionais e regulatórias.

O crescimento do chamado Shadow AI reforça esse desafio. Profissionais utilizam plataformas públicas para aumentar produtividade, muitas vezes sem validação das áreas de tecnologia, segurança ou compliance. Proibir essas ferramentas, porém, não elimina a demanda. O caminho é criar ambientes nos quais a IA possa ser utilizada com políticas consistentes de segurança, identidade, auditoria e conformidade.

É nesse contexto que a soberania digital ganha relevância. Ela não significa apenas definir onde os dados estão armazenados, mas preservar a capacidade de decidir onde cada carga de trabalho será executada, quais modelos po-



peshkov\_CANVA

derão acessar determinadas informações e como decisões críticas serão administradas.

Para alcançar essa autonomia, tecnologias abertas têm papel estratégico. Em um cenário no qual novos modelos e plataformas surgem continuamente, arquiteturas baseadas em open source favorecem transparência, interoperabilidade e liberdade de escolha. Também reduzem o risco de dependência excessiva de um único fornecedor e facilitam a combinação de diferentes tecnologias conforme as necessidades do negócio evoluem.

No mercado financeiro, essa flexibilidade é particularmente importante. Instituições que processam grandes volumes de dados e precisam atender requisitos rigorosos de segurança e conformidade não podem tratar a infraestrutura de IA como uma camada isolada. Ela precisa fazer parte da estratégia de longo prazo.

Os modelos continuarão evoluindo e o acesso à inteligência artificial será cada vez mais democratizado. A verdadeira vantagem competitiva estará, portanto, na capacidade de operar esse ecossistema com segurança, governança e liberdade tecnológica.

A questão estratégica para a próxima década não será apenas quem utilizará a IA primeiro, mas quem conseguirá construir uma base tecnológica aberta e resiliente, capaz de proteger seus dados, preservar sua autonomia e permitir que a inovação avance com segurança e transparência.

(\*) Presidente da SUSE América Latina.

## Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (\*)

### Transformar adversidades em oportunidades

Vice-presidente de Supply Chain da Yamaha Motors USA, Pietro Salaverri construiu uma carreira internacional pautada por liderança, adaptação e propósito.

Porto-alegrense, Pietro Salaverri passou os primeiros anos de vida em diferentes cidades brasileiras por causa do trabalho do pai. Morou no interior do Rio Grande do Sul, em Campo Grande, Campinas e Brasília. Ainda criança, precisou aprender a lidar com novos ambientes, escolas, culturas e sotaques. A experiência, inicialmente difícil, tornou-se uma das bases de sua capacidade de adaptação.

Dentro de casa, encontrou referências que ajudaram a formar seus valores. Do pai, vieram os exemplos de ética e persistência; da mãe, a importância da generosidade e de fazer tudo com excelência. Com os irmãos, aprendeu sobre parceria, resiliência, negociação e lealdade.

Aos 15 anos, de volta ao Rio Grande do Sul, viveu uma transformação acadêmica. Até então tinha dificuldades com disciplinas de Exatas, mas aulas extras de Matemática mudaram sua relação com a matéria. Anos depois, ao prestar vestibular para Engenharia Mecatrônica na PUC-RS, gabaritou Matemática e Física e ficou entre os dez primeiros colocados.

Durante a graduação, foi selecionado entre mais de 300 candidatos para uma das oito vagas de um programa de voluntariado no Canadá. A experiência ampliou sua percepção sobre diversidade cultural, algo que mais tarde se tornaria importante em sua carreira internacional.

#### Da Engenharia à liderança em Supply Chain

De volta ao Brasil, iniciou a vida profissional na DHB e, seis meses depois, ingressou na International Motors. Sua fluência em inglês e o desempenho no estágio abriram portas rapidamente. Ainda na metade da faculdade, foi efetivado e enviado à matriz nos Estados Unidos. Concluiu a graduação em 2007 e, aos 24 anos, tornou-se supervisor de uma operação com mais de 100 profissionais.

Aos 29, recebeu o convite para assumir uma posição gerencial nos Estados Unidos, liderando operações de Supply Chain em plantas americanas e mexicanas. Aos 34, chegou à diretoria e passou a responder também por pós-vendas, chegando a liderar uma equipe com mais de mil colaboradores.

Depois de 19 anos na mesma companhia, aceitou o desafio de se tornar vice-presidente de Supply Chain da Tenneco, em Detroit. Cerca de um ano depois, uma nova oportunidade o levou à Yamaha Motors, onde atua desde 2024 como vice-presidente de Supply Chain.



Pietro Salaverri.

#### Liderança multicultural e o desafio de desenvolver pessoas

A experiência em diferentes países também moldou sua forma de liderar. Para Pietro, comunicação não é apenas o que alguém diz, mas aquilo que o outro efetivamente compreende. Depois de viajar por mais de 40 países e trabalhar com profissionais de diferentes culturas, aprendeu que liderar exige capacidade de adaptar a mensagem sem perder transparência e autenticidade.

Outro princípio que carrega é o da liderança servidora. Pietro acredita que o líder deve criar condições para que sua equipe alcance o melhor desempenho, assumir a responsabilidade nos momentos difíceis e dividir o reconhecimento quando os resultados aparecem.

Essa visão também está ligada ao voluntariado. Durante quase nove anos, foi professor voluntário de Matemática no Brasil, ajudando jovens na preparação para vestibulares e para o Enem. Nos Estados Unidos, continua participando de iniciativas sociais, incluindo distribuição de alimentos e atividades em sua igreja.

Fora do trabalho, procura preservar espaços dedicados à saúde, à fé e à família. Exercita-se diariamente ainda pela manhã, reserva momentos para estudos bíblicos e procura estar integralmente presente quando chega em casa para conviver com a esposa e os filhos.

#### Aprendizado contínuo e uma nova definição de sucesso

Mesmo após alcançar posições executivas, mantém o aprendizado como prioridade. Além de certificações profissionais, cursou dois mestrados: Engenharia de Produção pela UFRGS e Administração de Empresas pela Northern Illinois University.

Para Pietro, porém, uma carreira não pode ser medida apenas pelos cargos alcançados. No futuro, acredita que títulos terão menos importância do que os papéis construídos como amigo, filho, irmão, marido, pai e, um dia, avô.

Sua definição de sucesso une realização profissional e pessoal: mais do que patrimônio ou posição, importa o impacto provocado na vida das pessoas e a marca deixada para as próximas gerações.

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