



SAÚDE MENTAL  
EM RISCO

## OS PRINCIPAIS DESAFIOS PSICOSSOCIAIS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

▶▶ Leia na página 8

## Confiança é o maior ativo das marcas na Black Friday

Para COO da Digital Manager Guru, credibilidade e experiência de compra superam descontos quando o assunto é conquistar o consumidor

A Black Friday é um dos eventos mais esperados do varejo, marcada por contagens regressivas e vitrines digitais repletas de ofertas. Um estudo realizado pela Digital Manager Guru, plataforma completa de checkout e gestão de vendas online, revela que mais de 70% dos consumidores pesquisam preços antes da data, o que demonstra um público cada vez mais preparado e exigente. Mas, segundo Michelle Oliveira, COO e cofundadora da Digital Manager Guru, o verdadeiro diferencial das marcas não está nos preços, e sim na confiança.

“O preço pode atrair, mas é a credibilidade que sustenta. O consumidor de hoje não compara apenas valores, mas avalia se vale a pena investir tempo, dados e expectativa em uma marca. Quando ele percebe falsos descontos ou uma experiência confusa, a relação é quebrada, muitas vezes de forma irreversível”, aponta a executiva.

Michelle compartilha três insights essenciais para as empresas aproveitarem melhor o período:

**1 Maturidade do mercado** – “A Black Friday não deveria ser uma guerra de preços, mas um exercício de maturidade do mercado. Uma oportunidade para as organizações mostrarem que sabem competir com responsabilidade, oferecer conveniência real e entregar experiências de compra fluídas, sem atrito e sem armadilhas”, sinaliza Michelle.

**2 Experiência acima de promoção** – Mais do que descontos, o que define o

pixelshot CANVA



“O preço pode atrair, mas é a credibilidade que sustenta. O consumidor de hoje não compara apenas valores, mas avalia se vale a pena investir tempo, dados e expectativa em uma marca.

sucesso na Black Friday é a experiência de compra. A executiva destaca que 85,5% das vendas da semana da Black Friday de 2024 no Brasil foram feitas via dispositivos móveis, segundo o mesmo levantamento da empresa.

“Isso mostra como a jornada de compra acontece no celular, e cada segundo de lentidão pode significar uma venda perdida. Um checkout rápido, responsivo e simples é mais persuasivo do que qualquer banner piscando ‘70% off’. As marcas precisam entender que a fluidez da jornada é o que transforma visitantes em clientes recorrentes”, explica.

**3 Do desconto à fidelização** – “O sucesso não está no número de pedidos, mas no número de clientes que voltam.

As empresas que conseguem manter o vínculo após a primeira compra constroem previsibilidade e reputação, e isso é o que sustenta o negócio a longo prazo”, reforça Michelle. Para ela, fidelizar é estratégia de sustentabilidade empresarial. “No fim das contas, o equilíbrio entre eficiência operacional e vínculo emocional é o que diferencia as marcas que crescem das que apenas vendem”, finaliza a COO.

O estudo “Da Estratégia ao Resultado: o que a Black Friday 2024 ensinou para você vender mais em 2025” já está disponível gratuitamente em formato de e-book pelo link (<https://digitalmanager.guru/lps/ebook-black-friday-2025>).

(Fonte: Michelle Oliveira, COO e cofundadora da Digital Manager Guru. Créditos: DigitalBird).

### O lado oculto da inovação: como evitar erros que ninguém te conta

Crescer é ótimo. Escalar, melhor ainda. Mas quem já passou por isso sabe: crescer dói. A gente começa pequeno, ágil, com ideias frescas e decisões rápidas. ▶▶

### Do balcão ao e-commerce, a corrida das lojas para se manter vivas em 2026

Especialista em branding e comunicação digital, Jovana Menezes alerta que a digitalização é hoje questão de sobrevivência para marcas e empreendedoras. ▶▶

### API oficial do WhatsApp: como o canal está redefinindo o atendimento ao cliente?

Encontrar alguém que não tenha o WhatsApp instalado em seu dispositivo é quase uma missão impossível. ▶▶

### IA e tributação: o novo tabuleiro do jogo empresarial

A inteligência artificial está mudando a forma como a Receita Federal enxerga as empresas. O cruzamento automatizado de dados, a análise preditiva e o monitoramento em tempo real transformaram o modo como o fisco atua. Isso significa que o planejamento tributário tradicional, aquele baseado em revisões pontuais e respostas reativas, não é mais suficiente. ▶▶

Para informações sobre o

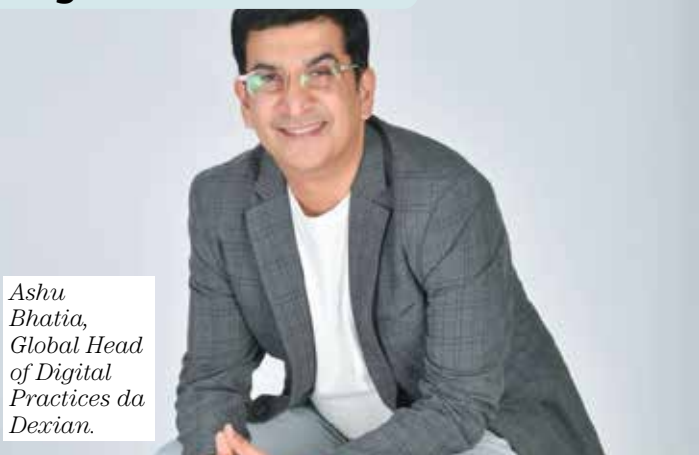
MERCADO  
FINANCEIRO

faça a leitura do  
QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

Divulgação



Ashu Bhatia,  
Global Head  
of Digital  
Practices da  
Dexian.

### Evento global sobre o impacto da Inteligência Artificial nos negócios

A Dexian, empresa global especializada em soluções de tecnologia da informação e complementação da força de trabalho, realiza nesta quarta-feira (22 de outubro), às 13h, um evento virtual para discutir como os agentes de Inteligência Artificial já estão transformando empresas e de que forma essa tecnologia pode ser aplicada em diferentes modelos de negócio. O encontro contará com a participação de Ashu Bhatia, Global Head of Digital Practices da Dexian; Naman Kher, vice-presidente de IT Solutions da Dexian; e Richard Mendis, Chief Marketing Officer da ByteMethod.ai. A moderação será feita por Cheryl Hardy, diretora de Marketing da Dexian (<https://www.linkedin.com/events/7376284401942323200/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

### News@TI

AI/Start Growth



Equipe MUNix - Marina Paixão,  
Natalie Chaves e Uanderson Ricardo

### Estudantes de Pernambuco vencem competição nacional de tecnologia

@O Hackathon Bemobi 2025, parte do Festival de Cultura Digital Hacktudo, chegou ao fim premiando a equipe MUNix, formada por Marina Paixão, Natalie Chaves e Uanderson Ricardo, estudantes da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O grupo venceu o desafio ao desenvolver o Bemobi Hub, uma solução impulsionada por agentes de Inteligência Artificial para transformar a jornada de pagamentos digitais no Brasil. O projeto propõe um superapp capaz de integrar diferentes meios de pagamento e comunicação com o cliente em uma única experiência fluida, segura e personalizada. O sistema utiliza quatro agentes de IA — responsáveis por onboarding, segurança, pagamentos e suporte — que operam de forma integrada com tecnologias de Open Finance e APIs, reduzindo falhas e melhorando a experiência do usuário ([ri.bemobi.com.br](https://ri.bemobi.com.br)). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

### A Mente do Cliente

Neurociência do atendimento: como o Ciclo Arcadiano pode afetar 22% das conversões.



Neiva Mendes

▶▶ Leia na página 4

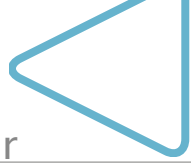
### A Outra Sala

A Era da IA e o Colapso da Consciência Corporativa



Ana Luisa Winckler

▶▶ Leia na página 5



## OPINIÃO

### Se a identidade digital é a nova moeda – como protegê-la?

Jason Abbott (\*)

Nos últimos anos, a verificação de identidade digital baseada na captura de documentos e selfies conquistou espaço como símbolo de modernidade, conveniência e segurança.

De bancos digitais a e-commerce, essa tecnologia promete agilizar o *onboarding*, reduzir atritos e oferecer uma experiência fluida aos clientes.

Mas há um ponto crucial que não podemos ignorar, ID&V, embora essencial, não é a solução definitiva contra as fraudes sofisticadas que enfrentamos hoje. A crença de que um documento digitalizado com perfeição e uma prova de vida convincente sejam suficientes para atestar a identidade de uma pessoa é uma simplificação perigosa.

#### Aumento sensível de fraudes – de deepfakes a identidades sintéticas

Estamos vendo que a identidade é a nova moeda, mas os sistemas de hoje estão quebrados. Somente em 2024, as perdas com fraudes dispararam para US\$ 12,5 bilhões, um aumento de 25% em relação ao ano anterior, segundo a Federal Trade Commission (FTC) dos Estados Unidos. De deepfakes a identidades sintéticas, os fraudadores estão explorando brechas em documentos bancários, criptomoedas e até mesmo documentos de identidade emitidos por governos.

Em 2024, o Brasil enfrentou perdas significativas com fraudes online. O setor de e-commerce registrou prejuízos de aproximadamente R\$ 7,5 bilhões, enquanto as fraudes envolvendo o sistema Pix aumentaram em 70%, totalizando R\$ 4,9 bilhões. Além disso, o número de crimes digitais cresceu 45% em relação ao ano anterior, com cerca de 5 milhões de ocorrências. Esses dados são provenientes de estudos realizados pela Serasa Experian, Security Leaders e pela ADDP – Associação de Defesa de Dados Pessoais e do Consumidor.

Ainda de acordo com a Serasa Experian, em 2025, mais da metade dos brasileiros dizem ter sido vítima de algum tipo de fraude e 20% perderam até R\$ 5 mil.

Nesse sentido, a verifica-

ção única no onboarding não garante proteção contínua, já que contas legítimas podem ser sequestradas ou usadas por terceiros. A ausência de inteligência contextual nos processos de ID&V agrava o problema, pois documentos e selfies são analisados isoladamente, sem considerar comportamentos, históricos de fraude ou conexões em rede.

O resultado é que muitos fraudadores “passam pela rede”, deixando prejuízos financeiros, danos à reputação e perda de confiança.

#### A importância de múltiplas camadas

A resposta não está em descartar a verificação digital, mas em complementá-la com uma estratégia de múltiplas camadas:

**Orquestração de dados:** integra informações de diferentes fontes como crédito, dispositivos, comportamento e históricos internos.

**Modelos de machine learning avançados:** capazes de identificar padrões sutis de fraude, incluindo esquemas de identidades sintéticas e quadrilhas organizadas.

**Decisão em tempo real:** capaz de equilibrar experiência do cliente e mitigação de riscos em milissegundos.

**Análise contínua de clientes:** acompanha o comportamento ao longo do tempo - e não apenas no momento do cadastro.

#### O futuro é abrangente, não complacente

A verificação de identidade digital continua sendo uma peça importante do quebra-cabeça. Porém, diante da sofisticação dos fraudadores, tratá-la como solução única é insuficiente, pois é como verificar o passaporte de um passageiro no embarque, mas nunca escanear sua bagagem, você validou a identidade em um momento, mas não percebeu o risco contínuo.

A verdadeira defesa está em estratégias adaptáveis, inteligentes e integradas, que unem tecnologia, dados e contexto a fim de antecipar ameaças e capturar atividades suspeitas antes que causem impacto.

Só assim as empresas poderão proteger seus ativos, reduzir perdas e, principalmente, fortalecer a confiança na economia digital.

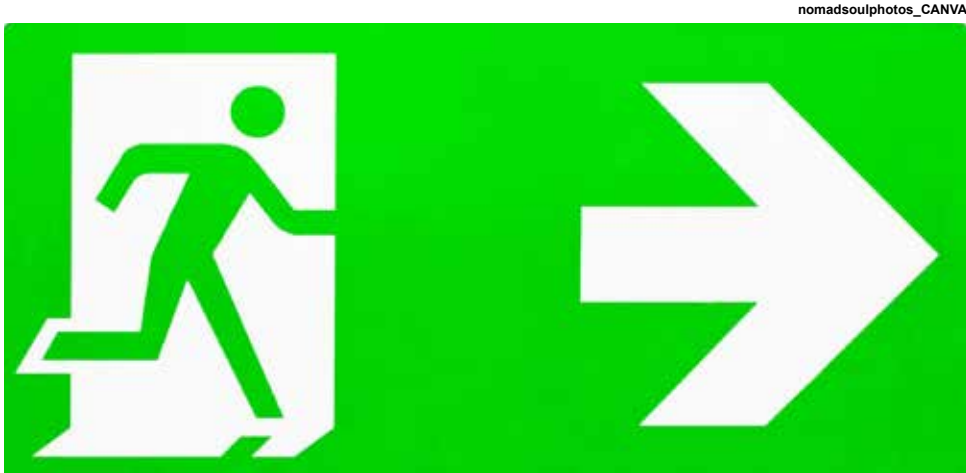
(\*) Diretor de Soluções de Fraude da Provenir.

Vivaldo José Breternitz (\*)

De acordo com o jornal, a Microsoft pretende que até 80% dos componentes de seus notebooks e tablets Surface, bem como dos consoles Xbox e do hardware usado em seus data centers, sejam produzidos fora da China até 2026. A empresa também pretende tirar do país as linhas de montagem de seus produtos.

A Amazon Web Services (AWS), por sua vez, estaria avaliando reduzir a compra de placas de circuitos impressos de sua parceira de longa data, a chinesa SYE - Shenzhen Yaxun Electronic; essas placas são essenciais para data centers de inteligência artificial.

Enquanto isso, o Google estaria pressionando seus fornecedores a aumentar a produção de servidores na Tailândia, onde a empresa já firmou diversas parcerias para o fornecimento de peças, componentes e montagem final, informou também o *Nikkei*.



nomadsoulphotos\_CANVA

Adicionalmente, o jornal observa que transferir a produção de forma tão rápida é um desafio, dada a ampla variedade de componentes envolvidos e a reconhecida competência tecnológica e industrial dos parceiros chineses.

O aumento da tensão entre Washington e Pequim tem gerado essas providências e também aumentos de tarifas, restrições à

exportação de componentes estratégicos e outras medidas similares.

É provável que tudo isso leve a alterações ainda maiores nos cenários macroeconômico e geopolítico.

(\*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnitiz@gmail.com.

## A saúde como alvo estratégico de ataques cibernéticos

O setor de saúde vive um momento crítico em termos de cibersegurança. Com a digitalização crescente de prontuários, exames, telemedicina e dispositivos conectados, as instituições passam a lidar com dados extremamente sensíveis — cuja exposição pode trazer não apenas prejuízos financeiros, mas riscos reais à segurança do paciente.

De acordo com o IBM Security/Ponemon Institute Cost of a Data Breach Report 2023, a indústria da saúde teve o maior custo médio por violação de dados de todas as indústrias: cerca de US\$ 10,93 milhões por incidente. Esse valor representa um aumento de mais de 53% desde 2020.

Além do custo financeiro direto, os prazos de detecção e contenção são elevados. O estudo aponta que, em média, leva 204 dias para identificar uma violação e mais 73 dias para contê-la, resultando num ciclo total de aproximadamente 277 dias de impacto.

No Brasil, o panorama também é preocupante. Um relatório recente identificou que o custo médio de uma violação de dados no país chega a R\$ 7,19 milhões. Esse valor reflete compromissos legais, recuperação operacional, notificações, perda de confiança e impactos na reputação institucional.

Casos recentes ilustram como as vulnerabilidades se manifestam de forma prática. Na esfera global, foram expostas imagens médicas, raios-X e exames de diferentes hospitais por falhas em dispositivos conectados ou por configurações inseguras, como senhas fracas ou ausência de criptografia adequada.

Também no Brasil, ataques de ran-



Divulgação

Denis Furtado

somware e intrusões em provedores de software de saúde mostram que ameaças avançadas como o KillSec conseguem comprometer prontuários, exames de imagem e dados clínicos — ampliando o alcance do dano desde clínicas até grandes redes hospitalares.

Há vários fatores que explicam por que a saúde é tão visada:

**Valor elevado da informação:** dados de saúde pessoal (PHI) são os tipos mais procurados por criminosos, pois combinam informações pessoais e médicas com potencial de uso prolongado (identidade, histórico clínico, etc.).

**Sistemas legados e interoperabilidade:** muitos hospitais ainda dependem de sistemas antigos, pouco atualizados, com falhas conhecidas, dificultando a aplicação de patches ou modernizações seguras.

**Alta necessidade de disponibilidade:** interrupções de sistemas afetam diretamente o atendimento ao paciente — cirurgias, emergências, diagnósticos — o que cria pressões para manter sistemas operando a qualquer custo, por vezes em detrimento da segurança.

**Capilaridade de fornecedores:** provedores de software, equipamento médico conectado, serviços terceirizados etc., formam uma cadeia extensa. Uma falha em qualquer elo pode se propagar a muitas instituições.

Diante desse cenário, algumas medidas já demonstram eficácia real:

- adoção de políticas de autenticação forte (como autenticação multifator) para acesso a sistemas críticos;
- segmentação de rede para isolar ambientes clínicos dos administrativos ou externos;
- testes regulares de vulnerabilidades e auditorias de conformidade;
- planos de resposta a incidentes bem definidos, com simulações e exercícios práticos;
- governança de terceiros (fornecedores), com cláusulas contratuais claras de segurança e responsabilidade;
- proteção de dispositivos conectados, inclusive considerando sua segurança física, configuração, atualização de firmware.

Em resumo, a saúde precisa encarar a cibersegurança como parte integrante de sua missão, e não algo adicional ou opcional. Porque, no fim, não se trata apenas de dados — trata-se de manter instituições funcionando, pacientes seguros e a confiança pública intacta.

(Fonte: Denis Furtado é engenheiro de sistemas e diretor da Smart Solutions, distribuidora brasileira de solução antifraude e de cibersegurança.)

## News @TI

### Alper seleciona startups com foco em IA e automação

A Alper Seguros, por meio da AlperTech, seu braço de inovação, selecionou cinco startups para a 7ª edição do seu Programa de Aceleração. O Pitch Day, evento que encerra o processo de seleção, consolidou a Inteligência Artificial (IA) como a força motriz do ecossistema de inovação, com todas as finalistas embarcando a tecnologia para resolver dores críticas de mercado. As escolhidas — Blue AI, ES-

Green, Fluid, SuperDoc e Vibe Saúde — destacam-se por suas soluções disruptivas em healthtech, greentech e analytics.

### Futuro do varejo e inteligência artificial são destaques no CNC Tech Day 2025

Na próxima terça-feira (28), o Rio de Janeiro sediará o Tech Day 2025, um encontro que conecta as maiores empresas de tecnologia do país ao varejo brasileiro para compartilhar conhecimento, experiências e soluções

que estão transformando a economia. O evento acontece a partir das 8h30min no Auditório do Sesc, na Av. Ayrton Senna, 5.555, Barra da Tijuca, promovido pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). Serão apresentadas tendências, estratégias e novas experiências de consumo que vão construir o futuro das relações entre marcas e consumidores (https://www.sympla.com.br/evento/tech-day-2025/3138489?utm\_medium=email&utm\_campaign=aviso\_de\_pauta\_\_inscricoes\_techday\_-\_outubro\_2025&utm\_source=RD+Station).

ricardosouza@netjen.com.br

# No Sudeste Asiático, Lula buscará mercado de 680 mi de habitantes

O presidente Lula da Silva embarcou ontem (21) para o Sudeste Asiático, onde visitará a Indonésia e Malásia

A programação inclui participações na cúpula da Associação das Nações do Sudeste Asiático (Asean) e no encontro de líderes do Leste Asiático (EAS). Lula também participará de reuniões bilaterais com os países anfitriões e outros chefes de Estado visitantes, incluindo um possível encontro com o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, que ainda não está confirmado.



Entre os principais objetivos da viagem, está a possibilidade de expansão do comércio bilateral.

Entre os principais objetivos da viagem, segundo o governo brasileiro, está uma aproximação política com os países da região e a possibilidade de expansão do comércio bilateral. "É a primeira vez que um presidente brasileiro participa, como convidado, de uma cúpula da Asean", destacou o embaixador Everton Frask Lucero, que é diretor do Departamento de Índia, Sul e Sudeste da Ásia do

Palácio Itamaraty, em conversa com jornalistas para detalhar a viagem.

"É uma oportunidade de encontro e reunião com diversos líderes mundiais, já que todos os grandes países têm algum tipo relação com a Asean e participam da cúpula", observou. Entre os encontros já confirmados, por exemplo, estão o de Lula com o primeiro-ministro da Índia, Narendra Modi,

previsto para domingo (26), em Kuala Lumpur, na Malásia.

Fundada em 1967 pela Indonésia, Malásia, pelas Filipinas, por Singapura e Tailândia, a Asean é uma organização regional que promove a cooperação econômica, política, de segurança e sociocultural entre os seus membros. Além dos países fundadores, o bloco é composto também por

Brunei, Laos, Mianmar, pelo Vietnã, Camboja e, durante esta próxima cúpula, receberá formalmente a adesão do Timor Leste, que se tornará o 11º membro.

"Do ponto de vista econômico, os 11 países, considerando o Timor Leste, que agora entra para a associação, eles somam mais de 680 milhões de habitantes com PIB agregado de cerca de US\$ 4 trilhões. Considerados em conjunto, então, eles formariam o terceiro maior país em termos populacionais e a quarta maior economia do mundo", apontou Lucero, ao destacar que o comércio do Brasil com os países da Asean superou US\$ 37 bilhões no ano passado e continua crescendo. Se fosse um único país, a Asean seria o quinto principal parceiro comercial do Brasil, atrás da China, União Europeia, dos Estados Unidos e da Argentina (ABr).

## Boulos diz que colocará governo na rua, ouvindo demandas populares

O novo ministro da Secretaria-Geral da Presidência da República, Guilherme Boulos, usou as redes sociais para agradecer o convite para ocupar o cargo no Executivo. Eleito deputado federal pelo PSOL de São Paulo com mais de 1 milhão de votos, Boulos disse que a missão dele agora será a de "ajudar a colocar o governo na rua", ouvindo as demandas populares.

"Minha principal missão será ajudar a colocar o governo na rua, levando as realizações e ouvindo as demandas populares em todos os estados do Brasil", postou o novo ministro. "Minha grande escola de vida e de luta foi o movimento social brasileiro e levarei esse aprendizado agora ao Planalto", acrescentou. Boulos ocupa o cargo no lugar de Márcio Macêdo.

À frente da Secretaria-Geral da Presidência da República, ele terá como função principal auxiliar o presidente em suas atribuições, articulando e

dialogando com a sociedade civil – em especial os movimentos sociais, as organizações não governamentais (ONGs), entidades de classe e a juventude. Boulos tem 43 anos e uma trajetória política voltada ao ativismo urbano. No novo cargo, terá como desafios a articulação política entre o Palácio do Planalto, os movimentos sociais e a sociedade civil.

O novo ministro nasceu em São Paulo, mais precisamente na região de Pinheiros, no dia 19 de junho de 1982. É o filho caçula dos médicos infectologistas e professores universitários Maria Ivete e Marcos Guilherme Boulos. Ingressou no curso de filosofia da USP em 2000. Especializou-se em psicologia clínica pela PUC e se tornou mestre em psiquiatria pela USP. Na vida profissional, foi também professor da rede pública e escritor, tendo publicado os livros "Por que ocupamos?"; "De que lado você está?"; e "Sem Medo do Futuro" (ABr).

## Anvisa restringe venda de azeite, sal do himalaia e chá

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) determinou a apreensão do azeite extra virgem Ouro Negro, proibindo a comercialização, distribuição, fabricação, importação, divulgação e o consumo do produto. O azeite foi denunciado por ter origem desconhecida e desclassificado pelo Ministério da Agricultura. O rótulo indica importação pela Intralogística Distribuidora Concept Ltda., cujo CNPJ está suspenso na Receita Federal. Em outra medida, a Anvisa suspendeu 13 lotes do sal do himalaia moído 500g, da marca Kinino, com validade até março de 2027. A determinação segue recolhimento voluntário da própria fabricante, H.L. do Brasil Indústria e Comércio, após análises do Instituto Adolfo Lutz, em São Paulo, apontarem teor de iodo abaixo do permitido. A iodação do sal é uma medida de saúde pública obrigatória no Brasil para prevenir distúrbios por deficiência de iodo, como tireoide e complicações no desenvolvimento fetal.

Outro item que sofreu ação de fiscalização da Anvisa e deve ser retirado de circulação é o chá do milagre (Pó do Milagre ou Pozinho do Milagre). A proibição ocorreu porque a composição e a classificação do produto são desconhecidas. Outra irregularidade constatada pela Anvisa foi a divulgação do chá nas redes sociais Facebook e Instagram, indicando o produto com finalidade medicinal, associando o uso a benefícios terapêuticos, como emagrecimento, tratamento da ansiedade e da insônia, prevenção de câncer, estimulante sexual, entre outros. Esta prática não é permitida para alimentos e chás (ABr).



### A – Programa de Trainee

Os interessados em disputar uma das 15 vagas oferecidas pela VLI – companhia de soluções logísticas que opera ferrovias, portos e terminais – em seu Programa Trainee de Operações 2026 ganharam um prazo a mais para se inscreverem. As inscrições foram prorrogadas até o próximo dia 24 (sexta-feira), pelo site ([www.vli-logistica.com.br/trainee-2026/](http://www.vli-logistica.com.br/trainee-2026/)). As oportunidades são para Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo e Maranhão. Quem não reside nestes estados, mas tem disponibilidade para mudança, também pode concorrer.

### B – Missão Day

Em 22 de novembro, o Vibra São Paulo será palco do Missão Day, um dos maiores eventos corporativos do país voltado a líderes, gestores e times empresariais. O encontro deve reunir mais de 5 mil participantes para um dia dedicado à performance, propósito e pertencimento. O objetivo do evento é oferecer uma experiência completa, que une conteúdo, relacionamento e diversão. É um movimento de mentalidade e voltado para quem deseja crescer com propósito, cercado das pessoas certas e com o conhecimento certo. O trabalho pode, e deve, ser leve, inspirador e transformador. Saiba mais em: ([https://www.instagram.com/sou\\_serac/](https://www.instagram.com/sou_serac/)).

### C – Programação

Já pensou em aprender do zero os principais fundamentos de programação de forma acessível e 100% online? Então, aproveite esta oportunidade e inscreva-se no curso que será oferecido por duas empresas juniores vinculadas à USP: a ICMC Júnior e a InfoBio Jr. Voltado para qualquer pessoa interessada e sem a necessidade de experiência prévia, o curso foi pensado para ensinar de forma progressiva os principais fundamentos da programação, partindo da lógica computacional até conceitos iniciais de desenvolvimento web. Para participar, os interessados devem se inscrever, até o dia 31 de outubro, pelo link: (<https://icmc.usp.br/e/9fe7n>).

### D – Cibersegurança

Entre os próximos dias 27 e 28, São Paulo recebe a 9ª edição do Cyber Security Summit Brasil (CSSB), a principal conferência de cibersegurança

da América Latina, com presença de Carlota Rodríguez, pesquisadora americana conhecida por descobrir uma vulnerabilidade crítica que afetou todos os dispositivos Bluetooth do mundo. O evento reunirá líderes globais de segurança, como executivos da Embraer, Santander, iFood, BTG Pactual, Nubank, C6 Bank e Interpol, para discutir a nova era da segurança cibernética, marcada por IA, ameaças sem fronteiras e o papel da confiança como novo perímetro de proteção. Saiba mais: (<https://latam.cs4ca.com/information/>).

### E – 28 Anos do Poupatempo

Presente em todas as regiões do estado de São Paulo, o Poupatempo completa 28 anos. O programa soma 246 postos fixos e 900 totens de autoatendimento, que levam cidadania e inclusão digital a mais de 640 municípios. Ao todo, são mais de 4,2 mil serviços disponíveis, em formato presencial e digital, em áreas essenciais como saúde, educação, mobilidade urbana e inclusão social. De janeiro a setembro deste ano, foram realizadas 54,8 milhões de interações digitais e 13 milhões de atendimentos presenciais. Os números consolidam o Poupatempo como um dos maiores programas de atendimento público do país, unindo eficiência e proximidade para facilitar a vida do cidadão paulista.

### F – Voltado a Empresários

O Club M Brasil, ecossistema de negócios voltado para empresários que buscam conexões de alto impacto e oportunidades qualificadas, inaugura sua nova sede em São Paulo, no bairro Vila Olímpia, no dia 30 de outubro (quinta-feira). Com espaço próprio, 300 novos membros são esperados, o que deve movimentar R\$ 50 milhões em negócios ainda este ano e ultrapassar R\$ 5 bilhões em faturamento combinado, valor equivalente ao PIB anual de uma cidade de 150 mil habitantes. Reconhecido por ser um dos grupos mais influentes do país, a nova sede o consolida como um dos principais hubs de relacionamento empresarial e de geração de valor ao mercado premium brasileiro. Saiba mais: (<https://lp.clubmbrasil.com.br/vila-olimpia-lancamento/>).

### G – Segmento de Picapes

A Rampage, primeira Ram desenvolvida e produzida fora da América do Norte, segue conquistando os brasileiros e fazendo história no

## Quando o trabalho ocupa todos os espaços da vida

Tatiana Pimenta (\*)

Imagine começar o dia respondendo mensagens às 7h da manhã e encerrar com uma reunião às 22h. Essa é a nova realidade de muitos profissionais ao redor do mundo. A linha entre vida pessoal e trabalho vem desaparecendo há algum tempo, mas dados recentes do Work Trend Index 2025, da Microsoft, mostram que essa tendência está se acelerando de forma preocupante.

Segundo o estudo, hoje um profissional é interrompido em média 275 vezes por dia por e-mails, chats e convites para reuniões. Isso representa uma interrupção a cada dois minutos durante o horário de trabalho. E os limites não param por aí: as mensagens fora do expediente aumentaram 15% no último ano, enquanto as reuniões após as 20h cresceram 16%, impulsionadas por interações entre diferentes fusos horários.

Esses dados escancaram um problema crônico: o trabalho está ocupando todos os espaços da vida. O tempo, a energia e até o pensamento, e as consequências são visíveis. Metade dos líderes e colaboradores relatam sentir que o trabalho está caótico e fragmentado. Ao mesmo tempo, 80% afirmam que não têm tempo ou energia suficiente para realizar suas tarefas. Como exigir inovação, criatividade e performance em um ambiente que promove esgotamento como norma?

É nesse contexto que a inteligência artificial entra em cena. O mesmo relatório revela que 82% dos líderes planejam usar agentes de IA para expandir a capacidade produtiva das equipes nos próximos 12 a 18 meses. A promessa é aliviar a carga

repetitiva, automatizar fluxos e permitir que os profissionais possam se dedicar ao que realmente importa: decisões estratégicas, criação, relações humanas, ou seja, aquilo que nenhuma máquina substitui.

No entanto, há um risco evidente: substituir a sobrecarga humana por uma sobrecarga digital, onde a expectativa de entrega só aumenta, agora impulsionada por agentes que trabalham 24/7. Não é à toa que o estudo alerta que a velocidade dos negócios segue maior do que a capacidade de adaptação das pessoas. Se a IA for usada apenas para “produzir mais com menos”, sem repensar os fluxos, papéis e limites do trabalho, o resultado será ainda mais adoecimento.

Por isso, a tecnologia precisa vir acompanhada de uma mudança cultural profunda. Precisamos de líderes que entendam que a saúde mental não é um “extra”, mas um pilar estratégico. Que saibam calibrar o chamado “índice humano-agente”, promovendo equilíbrio e bem-estar, e não apenas eficiência operacional.

O futuro do trabalho já começou, mas ele precisa ser construído com propósito. A era dos Frontier Firms, como define a Microsoft, só será positiva se cada avanço tecnológico for acompanhado por avanços humanos: mais empatia, mais escuta, mais limites saudáveis. A IA pode ser uma grande aliada da saúde mental, mas só se deixarmos espaço para que as pessoas continuem sendo pessoas.

(\*) - É fundadora e CEO da Vittude, referência na gestão estratégica de programas de saúde mental para empresas (<https://www.vittude.com/>).

mercado nacional. O modelo, que promoveu a estreia da marca no segmento de picapes médias-compactas, superou as 50 mil unidades vendidas desde o lançamento. Atualmente, a Rampage é comercializada em quatro versões: Big Horn, que é a porta de entrada para o universo Ram, Rebel, Laramie e R/T, todas com uma lista robusta de equipamentos de série e com os pilares fundamentais da marca - força, capacidade, luxo e tecnologia.

### H – Redução de CO2

A COP30 será realizada entre os dias 10 e 21 de novembro, no Pará, e o principal objetivo será avançar nos compromissos internacionais para conter o aumento da temperatura média do planeta, de modo a focar principalmente na redução das emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>). A Braskem, petroquímica global, participará do evento e reafirmará seu papel como agente de transformação do desenvolvimento sustentável da indústria, em busca do alcance da neutralidade climática. A companhia repercutirá temas como bioeconomia brasileira, carbono sustentável e caminhos para a descarbonização em painéis promovidos no espaço da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

### I – Operações Policiais

Começa nesta quinta-feira (23), e vai até sábado (25), no São Paulo Expo, em São Paulo, Congresso de Operações Policiais, o principal evento latino-americano sobre segurança pública e atividade policial com a missão de integrar a sociedade civil às forças de segurança, política e justiça do Brasil. Tendo como tema central: “Inteligência Artificial e Drones Policiais”, mais de 80 marcas expositoras e uma grade intensa de palestras e debates sobre a segurança pública e a defesa, o evento sediará o Fórum de Segurança Pública Pelo Brasil. O objetivo é reunir autoridades e especialistas de diferentes correntes políticas para debater soluções para o problema da segurança no Brasil. Mais informações: (<https://cop.international>).

### J – Móveis, Eletros e Colchões

Consagrada como a maior feira de móveis, eletros e colchões da América Latina, a Yes Móvel Show São Paulo desembarca no Distrito Anhembi entre os dias 16 e 19 de março de 2026 com sua maior edição de todos os tempos. Serão mais de 300 marcas expositoras em uma área de 40 mil metros quadrados, com expectativa de reunir cerca de 25 mil visitantes de 25 países. A quinta edição da feira promete se destacar pela diversidade de marcas expositoras e pelo amplo mix de produtos. A expectativa da organização é fortalecer ainda mais a setorização com a entrega de um evento melhor posicionado em relação ao nível de produtos expostos, acompanhando a evolução de produção das próprias indústrias. Saiba mais em: (<http://www.yesmovelshow.com.br>).



## A Mente do Cliente

Neiva Mendes (\*)



### Neurociencia do atendimento: como o Ciclo Arcadiano pode afetar 22% das conversões

Em meio a tantas opções e possibilidades disponíveis no mercado, não basta saber o que oferecer ao cliente. É preciso entender **quando ele está biologicamente mais propenso a aceitar** o que o seu negócio tem a propor.

Estudos e experiências da Blue6ix comprovam a importância que o ciclo circadiano tem no contato com o cliente, porque o nosso relógio interno influencia o humor, foco e as decisões de compra. Alinhar o atendimento a esse ritmo acrescenta muito mais eficiência às ações estratégicas, e colocar a empatia neurocientífica para jogar a nosso favor torna o contato com o consumidor muito mais produtivo.

O ciclo circadiano regula sono, temperatura, produção hormonal e desempenho cognitivo. Ele funciona como um maestro que orchestra momentos de alerta, de baixa energia e de recuperação. Pesquisas em cronobiologia (Harvard Medical School, Oxford University) mostram que variações hormonais ditam o grau de receptividade a estímulos de vendas e as empresas precisam se atentar a esse fato.

O pico do cortisol (alerta do estresse) acontece entre 7h e 9h. Dá energia, mas em excesso gera irritabilidade. A dopamina (recompensa e motivação) é elevada pela manhã e aumenta a abertura a novidades. Já a serotonina (estabilidade e foco) sustenta decisões racionais e ponderadas ao longo da tarde. E a melatonina (sono e recuperação) é produzida no escuro, induz descanso e reduz a clareza mental.

Essas flutuações impactam diretamente o momento da decisão. Um cliente receptivo às 9h pode estar indisponível às 21h, é importante observar esses detalhes. Vou mostrar outras possibilidades, veja só!

- **08h - 10h:** Cortisol + dopamina em alta (alerta e otimismo) - Ligações de venda, ofertas rápidas;
- **10h - 12h:** Estabilidade cognitiva - explicações detalhadas, comparativos;
- **12h - 14h:** Queda de energia (digestão) - evitar contato direto;
- **14h - 16h:** Retorno gradual do foco - follow-up

de leads, propostas de valor;

- **16h - 18h:** “Janela de fechamento” - conversões finais, resolução de pendências;
- **Após 20h:** Melatonina em alta, fadiga - comunicação leve, branding, não vendas.

A cronobiologia mostra nuances importantes: mulheres tendem a ser mais matutinas; homens, mais noturnos; o ciclo menstrual pode influenciar impulsividade e abertura a risco;

Regiões e cultura também modulam receptividade: no Nordeste, por exemplo, o almoço mais extenso adia a “janela da tarde”; já nas regiões Sul e Sudeste, os horários são mais rígidos.

Nos estudos conduzidos pela **Blue6ix, empresas que ajustaram o atendimento ao ciclo circadiano registraram até 22% mais conversões em determinados segmentos**. Além disso, houve aumento de satisfação do cliente e redução de atrito nos contatos.

O segredo dessa estratégia que compartilho com você, caro(a) leitor(a), está em **usar analytics para mapear janelas de decisão e identificar equipes conforme o cronotipo e o comportamento de cada público**. Veja algumas dicas para aplicar já:

Priorize contatos entre 8h–10h e 16h–18h; evite ligações na hora do almoço ou após as 20h; use canais leves como o WhatsApp fora das janelas principais; ajuste o time de vendas de acordo com hábitos regionais; e não esqueça de monitorar os dados de performance por horário e refine a estratégia.

O atendimento do futuro será multicanal e multitemporal. Respeitar os ritmos biológicos não é apenas mais uma estratégia de conversão, é uma demonstração de empatia e inteligência no relacionamento com o cliente e isso certamente é um diferencial para quem se quer destacar em meio a tantas opções no mercado. Por isso, é bom lembrar: vender é também saber esperar o momento certo de agir e como agir.

Neiva Dourado Martins Mendes é atual presidente do Conselho e sócia-fundadora da Blue6ix Tecnologia.

# Matchmaking em comunidades corporativas

As comunidades corporativas têm sido consideradas como pontos estratégicos de encontro entre empresas, clientes, profissionais e fornecedores, criando um espaço fértil para a geração de conhecimento, oportunidades e parcerias comerciais

Jen Medeiros (\*)

Com isso, a tecnologia de matchmaking vem se consolidando como um motor para transformar conexões em contratos reais, promovendo interações qualificadas e capazes de gerar valor mútuo. Diferentemente do networking tradicional, que muitas vezes depende do acaso ou de interações pouco direcionadas, o matchmaking em comunidades empresariais utiliza dados, inteligência artificial e algoritmos avançados para mapear interesses, identificar afinidades e aproximar de forma assertiva quem realmente pode gerar impacto ao se conectar.

A lógica por trás desse processo envolve cruzar informações sobre o perfil das empresas e dos profissionais, suas necessidades e ofertas, histórico de negociações, áreas de atuação e até mesmo critérios de cultura organizacional e propósitos estratégicos. Assim, ao invés de encontros genéricos, o que se viabiliza são conexões de alta precisão, com maior potencial de se converterem em parcerias duradouras. Outro ponto interessante é que o uso de machine learning e análise preditiva é cada vez mais frequente nesses ambientes: algoritmos aprendem com interações anteriores quais combinações tendem



shutterstock.com

a resultar em colaborações bem-sucedidas e refinam constantemente os critérios de aproximação.

Em grandes eventos corporativos e plataformas de comunidades digitais, essa tecnologia se mostra particularmente eficiente. Um exemplo são as conferências internacionais de negócios que já incorporam sistemas de matchmaking para facilitar reuniões entre participantes. O Web Summit, um dos maiores eventos de tecnologia do mundo, utiliza IA para conectar startups, investidores e empresas com base em interesses declarados e comportamento de navegação, resultando em milhares de encontros agendados e contratos fechados anualmente. No Brasil, iniciativas semelhantes também começam a ganhar espaço em setores como agronegócio, energia e saúde, onde feiras e comunidades digitais empregam

aplicações inteligentes que reduzem o tempo de busca por parceiros comerciais e aumentam a taxa de conversão de contatos em negócios efetivos.

O impacto desse modelo é mensurável em qualidade e sustentabilidade das relações estabelecidas. Relatórios da McKinsey apontam que conexões iniciadas a partir de mecanismos de inteligência de dados têm até 40% mais chances de resultar em contratos que perduram no médio prazo, uma vez que partem de afinidades mais consistentes. Para além, comunidades que adotam matchmaking estruturado conseguem reduzir a frustração de participantes que, em abordagens tradicionais, investem tempo em reuniões pouco produtivas.

Há, contudo, desafios a serem enfrentados. A proteção de dados sensíveis, a transparência nos algo-

ritmos e a necessidade de evitar vieses que possam privilegiar determinados perfis em detrimento de outros são aspectos centrais na evolução dessas ferramentas. Portanto, a implementação de modelos de governança digital e de práticas éticas no uso da inteligência artificial é fundamental para que o matchmaking mantenha sua credibilidade e proporcione benefícios de forma equilibrada dentro das comunidades. A curadoria humana continua sendo importante para complementar a análise algorítmica, garantindo que nuances culturais e contextuais, muitas vezes invisíveis aos sistemas automatizados, sejam consideradas.

Por fim, o futuro aponta para um modelo híbrido em que a tecnologia de matchmaking em comunidades corporativas se tornará cada vez mais sofisticada, integrada a recursos de realidade aumentada, metaverso e plataformas colaborativas que permitirão encontros ainda mais imersivos e personalizados. A tendência é que empresas invistam em sua construção e fortalecimento como parte estratégica de sua atuação no mercado, entendendo que cada conexão assertiva pode ser a semente de contratos valiosos e relações de longo prazo.

(\*) CEO da comuh, empresa especializada na gestão de comunidades e ecossistemas de negócios.

## Ouro em alta histórica

Com valorização acima de 60% em 2025, ativo ganha espaço na busca por proteção contra juros, dólar enfraquecido e tensões geopolíticas. O ouro ultrapassou os US\$ 4.300 por onça na última semana, consolidando o maior avanço semanal desde a crise financeira de 2008. O movimento reflete uma combinação poderosa de fatores econômicos e geopolíticos: expectativa de cortes nas taxas de juros dos Estados Unidos, compras recordes de bancos centrais e o enfraquecimento estrutural do dólar após anos de políticas monetárias e fiscais expansionistas.

“Estamos diante de um momento em que os vetores se alinharam para sustentar o ouro em patamares elevados”, afirma Paulo Cunha, CEO da iHUB Investimentos. “Os bancos centrais seguem comprando o metal de forma intensa, especialmente na Ásia e na Europa Oriental, enquanto o dólar vem perdendo tração como única âncora global. Esse duplo movimento tem sido o principal motor da valorização em 2025”, complementa.

A escalada também é alimentada por um prêmio de risco geopolítico mais alto, com conflitos persistentes na Ucrânia e no Oriente Médio, tensões no Indo-Pacífico e eleições polarizadas em grandes economias. “Boa parte desse ruído já está precificada, mas qualquer escalada aguda, como novas sanções ou choques de oferta de energia, reacende a busca por proteção”, explica Cunha.

**Investidores voltam os olhos para o ouro** - O aumento de consultas sobre ouro entre os clientes da iHUB mostra que o investidor brasileiro também quer entender como o metal se encaixa na sua estratégia. Segundo Cunha, a procura tem caráter mais consultivo e tático, voltado à diversificação e estabilidade, e não a apostas especulativas.

“Com juros mais baixos e maior incerteza global, o ouro voltou a ser um excelente diversificador macro e cambial. Faz sentido aumentar a exposição quando o dólar perde força, os juros reais caem e a carteira está muito concentrada em ativos de risco”, analisa.

Para os investidores locais, o câmbio é um componente decisivo. A valorização do dólar tende a amplificar os ganhos em reais, o que faz com que produtos sem hedge cambial, como a maioria dos ETFs brasileiros, capturem tanto o movimento do ouro quanto o do dólar. Já opções com hedge isolam o desempenho do metal, mas reduzem a volatilidade.

“Quem busca proteção total deve manter exposição ao ouro e ao dólar; quem quer uma exposição pura ao metal pode optar por veículos com hedge”, orienta o especialista.

**Quanto investir e como começar** - O ouro continua sendo, segundo Cunha, um ativo de proteção e

diversificação, não de performance constante. Ele recomenda faixas de exposição proporcionais ao perfil de risco: 2% a 5% para conservadores, 5% a 10% para moderados e até 15% para investidores arrojados, sempre com acompanhamento próximo das condições macroeconômicas e da correlação com juros reais.

Para quem quer investir, os ETFs e BDRs de ouro são as opções mais acessíveis e eficientes. “São produtos que oferecem liquidez, praticidade e custos reduzidos. O ouro físico continua atraente para quem busca tangibilidade, mas traz despesas logísticas maiores. Já futuros e mineradoras são estratégias mais táticas e voláteis”, diz Cunha.

**Ouro pode ir além dos US\$ 5 mil?** - Para o CEO da iHUB, um cenário de cortes agressivos de juros pelo Federal Reserve, aumento nas compras de bancos centrais e fragilidade persistente do dólar poderia levar o ouro a romper a barreira dos US\$ 5 mil por onça. “Se houver um evento de estresse financeiro ou uma escalada geopolítica relevante, esse movimento pode se acelerar”, afirma.

Apesar disso, ele reforça que o metal não é um investimento para ganhos rápidos. “O ouro deve ser visto como um seguro contra a imprevisibilidade do mundo, um ativo que brilha mais quando o resto escurece”, conclui.

# Como pequenas empresas brasileiras estão se firmando nos EUA e ocupando nichos lucrativos

Mesmo com recursos limitados, negócios brasileiros encontram espaço em setores especializados, explorando diferenciação e previsibilidade regulatória

Segundo o U.S. Small Business Administration (SBA), as pequenas empresas representam 99,9% do total de negócios nos Estados Unidos, empregam 47% da força de trabalho privada e respondem por cerca de 44% da atividade econômica do país. Esse ambiente, marcado por desburocratização e cultura de consumo segmentada, tem favorecido a entrada de companhias brasileiras em busca de estabilidade e oportunidades em nichos de mercado.

A análise é de Alfredo Trindade, economista formado pela PUC-SP, administrador pela Uniban-SP e CEO da Ecco Planet Consulting, consultoria com sedes em Orlando e Miami especializada em internacionalização de empresas. Com mais de 25 anos de experiência e mais de dois mil projetos conduzidos, o especialista afirma que a presença de pequenas e médias empresas brasileiras nos EUA deixou de ser apenas expansão de mercado e passou a ser estratégia de sobrevivência.

“Mesmo com estruturas enxutas, negócios brasilei-



ros têm ocupado espaços relevantes ao apostarem em produtos personalizados, serviços especializados e experiências culturais adaptadas. O diferencial está em respeitar as particularidades locais e estruturar uma operação sólida desde o início”, afirma o CEO.

Entre os casos acompanhados pela consultoria, Trindade cita empresas familiares que migraram para a Flórida e triplicaram o faturamento após adaptar cardápios e certificações ao padrão norte-americano. Há também exemplos no setor de tecnologia, em que startups brasileiras replicaram metodologias de atendimento digital em hubs como Miami e Austin,

ampliando a credibilidade junto a investidores.

Para o especialista, a chave do sucesso está no equilíbrio entre diferenciação e planejamento. “Não basta registrar uma LLC. É preciso estudo de mercado, adaptação cultural, validação do produto e compreensão das regras locais. Cerca de 70% das empresas brasileiras que fracassam nos EUA iniciaram operações sem validar previamente seus modelos de negócio”, alerta.

O movimento de internacionalização também funciona como proteção contra as instabilidades econômicas do Brasil. Operar em dólar e em um ambiente jurídico previsível permite maior

planejamento de longo prazo e reduz a exposição a crises internas. “Empreender nos Estados Unidos tem sido, para muitos empresários brasileiros, mais do que uma opção de expansão. É uma forma de blindagem diante das incertezas locais”, aponta Trindade.

Na visão do CEO, os próximos anos devem ampliar o espaço para negócios de menor porte que atuam de forma segmentada. “O mercado americano está cada vez mais aberto a soluções que unem personalização e eficiência. Vemos oportunidades crescentes em áreas como alimentação saudável, serviços digitais especializados, saúde corporativa, educação online e tecnologias ligadas à sustentabilidade”, projeta.

A combinação de consumo diversificado, incentivos estaduais e previsibilidade regulatória cria um ambiente fértil para modelos de negócio enxutos. “A tendência é de que setores ligados à digitalização, bem-estar e energias limpas concentrem as maiores oportunidades na próxima década”, conclui o especialista.



Ana Luisa Winckler

## A Era da IA e o Colapso da Consciência Corporativa

Ainda estamos discutindo **Inteligência Artificial** como se fosse uma disputa de poder: quem manda em quem, o humano ou o algoritmo?

Enquanto isso, deixamos de perguntar o essencial: **o que o uso da IA revela sobre a forma como pensamos, sentimos e decidimos dentro das empresas?**

Falamos em eficiência, produtividade e automação como se o tema fosse técnico, quando na verdade é **ético e emocional**. Treinamos máquinas, mas esquecemos de **reeducar humanos**.

Antes, o argumento era “a diretoria decidiu”. Agora, “o algoritmo decidiu”. A diferença? Antes errávamos por intuição. Agora erramos com convicção e dashboard. Transferimos a confiança das pessoas para os sistemas, e chamamos isso de progresso.

Como lembra **Mário Sérgio Cortella**, “A tecnologia só faz sentido quando está a serviço da vida.” Mas parece que colocamos a vida a serviço da tecnologia.

Quando celebramos relatórios que “tiram 70 % do trabalho humano”, esquecemos de perguntar:

“Tiram também o aprendizado? A autoria? O pertencimento?” Automatizamos o que dá trabalho, inclusive o pensar. E o resultado é uma geração de líderes que **domina dados, mas desaprendeu a fazer perguntas**.

Cortella provoca:

“O desafio não é o que a IA fará conosco, mas o que faremos conosco enquanto a IA faz o que faz.” A questão não é perder o emprego, é **perder o sentido**. A IA pode substituir tarefas, mas não substitui consciência, ética e imaginação.

Nas entrevistas automatizadas, a IA pergunta “o que você fez?”. O humano pergunta “o que te moveu a fazer?”. Só o segundo constrói cultura e liderança, e é justamente o que estamos perdendo.

Vivemos a era do “sem tempo, irmão”, em que a velocidade virou virtude e o silêncio, falha de performance. Mas a pressa não é política de futuro, é política de esgotamento.

“Não somos substituíveis porque somos insubstituíveis”, diz Cortella, e é isso que deveríamos cultivar: propósito, vínculo, ética e presença.

O papel da liderança agora é olhar a IA como **espelho**, não ferramenta. Ela reflete nossas incoerências, o quanto valorizamos controle e o quanto tememos vulnerabilidade. O líder do futuro não será quem domina o ChatGPT, mas quem entende **o que ainda é exclusivamente humano**.

O legado não será o código. Será o caráter. A tecnologia pensa; mas só o humano é capaz de **refletir sobre o que pensa**.

E talvez seja isso o que mais precisemos reaprender, antes que o algoritmo aprenda a fingir que sente melhor do que a gente.

(\*) - É psicóloga, escritora e especialista em transformar culturas com afeto e coragem. Com mais de 25 anos de experiência em RH, do chão de fábrica ao boardroom, atua na criação de modelos mais humanos de liderança, aprendizagem e pertencimento. Na escrita, mistura ciência, poesia e provocação para abrir espaço ao que não cabe nas atas — mas muda tudo.

**POLÍCIA PENAL DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
COORDENADORIA DE REINTEGRAÇÃO SOCIAL E CIDADANIA  
AVISO DE LICITAÇÃO

Encontra-se aberto na Divisão de Administração da Coordenadoria de Reintegração Social e Cidadania, o Edital de Pregão Eletrônico nº 90027/2025 - UASG 380247, critério de julgamento MENOR PREÇO, que tem por objeto a **AQUISIÇÃO DE CESTAS BÁSICAS**. A sessão pública será realizada no dia 04 de novembro de 2025, às 10:00 (horário de Brasília), por meio da plataforma Compras.gov.br <https://www.gov.br/compras/pt-br>. O edital e seus anexos estarão disponíveis para consulta no endereço eletrônico: <https://pnpc.gov.br/app/editais>. Maiores informações pelo e-mail: [rvalexandre@sp.gov.br](mailto:rvalexandre@sp.gov.br)

Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 1006270 87.2022.8.26.0281. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 2ª VC, do Foro de Itatiba/SP, Dr(a) Mariane Cristina Maske de Faria Cabral, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) a **Joaquim Alves Nogueira**, CPF: 794.414.083-87, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Concessionária Rota das Bandeiras S/A**, alegando em síntese: que no dia 28/01/2020 o requerido participou de acidente ocasionando com choque contra a defesa metálica da via, que o referido acidente gerou prejuízos ao patrimônio público administrado pela autora. Assim devido aos reparos, a requerente despendeu na data da ocorrência, a quantia equivalente a R\$ 9.681,63 a título de danos materiais. Encontrando-se em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de Itatiba, aos 03 de Setembro de 2025.

## Três medidas para manter o caixa diante da dificuldade de renovar crédito empresarial

Especialista orienta gestores a reorganizar passivos, revisar contratos e cortar custos estratégicos para preservar liquidez e credibilidade no mercado. O número de empresas com dificuldade para renovar contratos e manter o capital de giro cresce em todo o país. De acordo com levantamento da Serasa Experian, o Brasil soma 7,3 milhões de companhias inadimplentes, com passivos que ultrapassam R\$ 169,8 bilhões. O aperto nas condições de crédito e o aumento dos juros dificultam a renegociação com bancos e fornecedores, obrigando gestores a repensar a estrutura financeira dos negócios.

Para o advogado, contador Marcos Pelozato e especialista em reestruturação empresarial, o cenário atual exige que as empresas adotem uma postura técnica e preventiva na gestão do endividamento. “Negociar dívida não é apenas pedir mais prazo, é apresentar um plano financeiro consistente. Quando o empresário se antecipa e demonstra capacidade de gestão e projeção de fluxo de caixa, ele muda o tom da negociação com credores”.

Segundo o especialista, os setores mais afetados são varejo, indústria de transformação e construção civil, atividades que dependem fortemente de capital de giro. “Nessas áreas, qualquer

oscilação no crédito impacta diretamente a operação. O aumento dos custos financeiros e a retração das vendas criam um efeito dominó que pode levar empresas saudáveis à inadimplência em poucos meses”, explica Pelozato, que atua há 14 anos em processos de recuperação judicial e reorganização de negócios.

Dados da Serasa Experian apontam que o país registrou 2,2 mil pedidos de recuperação judicial em 2024, o maior número desde o início da série histórica, em 2005. O aumento é reflexo direto do encarecimento do crédito e da falta de planejamento financeiro entre pequenas e médias companhias.

Diante das barreiras crescentes, Pelozato destaca três medidas práticas que devem orientar a gestão neste momento: reorganização de passivos, revisão de contratos e redução estratégica de custos.


“O primeiro passo é reestruturar o endividamento, priorizando credores estratégicos e renegociando prazos sem comprometer o fluxo de caixa. Em seguida, é essencial revisar contratos, pois muitos contêm cláusulas de reajuste ou penalidades que podem ser ajustadas. Por fim, a redução de custos precisa ser inteligente, cortar desperdícios e


renegociar fornecedores sem prejudicar a capacidade produtiva”, orienta.

Ele ressalta que a contabilidade deve ser tratada como ferramenta estratégica. “Empresas que mantêm relatórios financeiros atualizados e controles de desempenho claros ganham poder de negociação. Hoje, transparência e governança são requisitos para obter crédito. O imprevisto é o que mais custa caro”, observa.

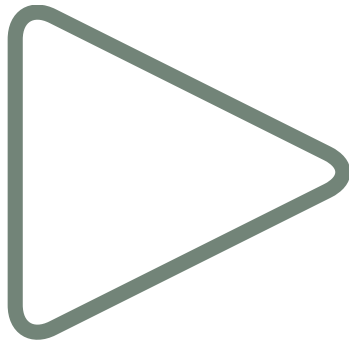
Embora a recuperação judicial seja uma alternativa prevista em lei, o especialista alerta que a falta de preparo técnico leva muitos negócios a recorrer tardiamente a esse instrumento. “O empresário brasileiro ainda associa a reestruturação ao fracasso, mas em mercados desenvolvidos ela é vista como estratégia de sustentabilidade. O objetivo não é confessar crise, e sim preservar o que é viável”, explica.

Para Pelozato, o caminho da sobrevivência empresarial passa por uma mudança de mentalidade. “A empresa que espera o caixa acabar para agir perde a capacidade de negociar e, muitas vezes, o próprio negócio. O planejamento financeiro precisa ser permanente, não emergencial. É isso que separa quem sobrevive de quem fecha as portas”, conclui.





**O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA, CUMPRINDO AS NORMAS JURÍDICAS. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.**



# Empresas & Negócios do AGRO

agronegocio@netjen.com.br

São Paulo, quarta-feira, 22 de outubro de 2025

Foto: Leandro dos Santos Moraes

## AGROENERGIA

### CANA-DE-AÇÚCAR PODE GARANTIR ENERGIA ELÉTRICA EM ÉPOCA DE SECA, DIZ ESTUDO

A bioeletricidade gerada a partir do bagaço de cana-de-açúcar vem se consolidando como uma das principais alternativas para diversificar a matriz elétrica brasileira. Isso ajuda a reduzir a dependência das hidrelétricas, altamente vulneráveis às variações climáticas. Durante a estação seca, quando os reservatórios atingem níveis críticos e a produção hidrelétrica diminui, a energia da cana supre o sistema elétrico nacional, assegurando fornecimento estável e seguro. Outro diferencial é a possibilidade de priorizar sua geração no período noturno, complementando a energia solar fotovoltaica, cujo pico ocorre durante o dia e que, em alguns casos, enfrenta restrições de injeção na rede (curtailment).

Um estudo publicado na revista Renewable Energy mostra que a bioeletricidade proveniente do bagaço apresenta uma pegada de carbono de cerca de 0,227 kg de CO<sub>2</sub> equivalente por kWh. Esse valor é significativamente menor do que o de termelétricas a diesel, que pode chegar a 1,06 kg de CO<sub>2</sub> equivalente por kWh.

É importante destacar que, mesmo mensuráveis, essas emissões da bioeletricidade do bagaço da cana não adicionam carbono novo à atmosfera. O ciclo começa com a cana, que atua como um “filtro natural” ao absorver CO<sub>2</sub> durante a fotossíntese e transformá-lo em biomassa (Embrapa).



## Carne bovina brasileira ganha protagonismo internacional

A multinacional brasileira RAMAX-Group acaba de iniciar um novo ciclo de crescimento voltado para ampliar a sua presença nas Américas. Trata-se de uma parceria com o Grupo Leste, gestora global de investimentos alternativos, para estruturação de linhas de crédito que podem alcançar até R\$ 600 milhões por meio de private equity (PE) e estratégias de crédito estruturado. O objetivo é acelerar o plano de expansão da RAMAX-Group no mercado de carne bovina internacional.

Segundo Fabricio Bossle, sócio de Private Equity US do Grupo Leste, a multinacional brasileira reúne as características que buscam em suas parcerias: uma equipe empreendedora e um modelo de negócios com potencial de crescimento no setor do agronegócio, que é um dos pilares da economia brasileira e latino-americana. “O Brasil já é um dos maiores exportadores de carne do mundo e acreditamos que a RAMAX está pronta para conquistar seu espaço entre as gigantes do setor”, afirmou.

A RAMAX-Group nasceu como uma trading, estruturando sua atuação diretamente na exportação, considerada a frente mais complexa e estratégica do setor. Após consolidar sua presença de negócios e conquistar relevância global, a companhia iniciou investimentos em produção própria para assegurar o abastecimento da demanda crescente (<https://www.leste.com>) ([www.ramax-group.com](http://www.ramax-group.com)).

## Programa Educacional "Agronegócio na Escola"



Depois de boa parte do ano letivo trabalhando juntos, a ABAG/RP recebe professores e alunos para o grande Evento de Encerramento do Programa Educacional “Agronegócio na Escola”. Além de reconhecer aqueles que se destacaram nas atividades do Programa, é o grande momento para a troca de experiências e para colher os frutos cultivados por todo o Brasil.

Os alunos vencedores dos Concursos de Desenho, Frase, Redação e #Desafio (vídeos), encerrados no mês de setembro, receberam seus prêmios no evento. Já os alunos que concorrem no concurso Feira do Conhecimento apresentarão seus trabalhos para a comissão julgadora. Assim com os professores classificados no Concurso Programa/Plano de Aula defenderão suas propostas de como inserir o agro nas disciplinas que lecionam.

Há 25 anos a ABAG/RP vem construindo pontes por meio da educação e da comunicação. O Programa Educacional foi a primeira ação de longo prazo, criado pela Associação em 2001. O propósito de aproximar cidade e campo, e mostrar a intersecção que existe entre o urbano e o rural vem acontecendo em todas as regiões do Brasil.

A metodologia do Programa inclui palestras, material de apoio pedagógico com conteúdo

exclusivo, e visitas monitoradas ao agro, estas, marcas registradas do Programa. No estado de São Paulo as visitas aconteceram em agroindústrias, associações, cooperativas, propriedades rurais e instituições de ensino e pesquisa associadas à ABAG/RP, ou parceiras. Nos outros estados parceiros como a ANDAV, Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos, possibilitaram que alunos de Petrolina-PE conhecessem a fruticultura, tão importante para a cidade; assim como no Rio Grande do Sul, ao sair da sala de aula, os alunos de Anta Gorda ficaram sabendo como o campo lida com a questão da logística reversa, e qual a responsabilidade de cada elo das cadeias produtivas no descarte de embalagens de agroquímicos. Em Minas Gerais, na Serra da Canastra, na cidade de São Roque de Minas, o famoso queijo foi feito pelas mãos dos alunos, despertando o orgulho e o senso de pertencimento na região.

Em cada uma das visitas professores e alunos receberam noções gerais sobre os processos produtivos, no campo e na indústria. Viram como o setor lida com a preservação ambiental, e as relações sociais com colaboradores e com a comunidade. Entenderam de que forma a ciência foi e é importante para o agro, e identificaram as profissões e as oportunidades envolvidas.

## Preços de hortaliças seguem com queda nos principais mercados atacadistas

Os preços das hortaliças mais consumidas nos principais mercados atacadistas do país registraram queda. Alface, batata, cebola, cenoura e tomate ficaram mais baratos em setembro, quando comparados com os valores praticados em agosto. A maior queda foi verificada para a alface, com redução de 16,01% na média ponderada das cotações, explicada pela boa oferta da folhosa nos mercados. É o que mostra o 10º Boletim do Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro (Prohort), divulgado na terça-feira (21) pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab).

Para a cebola, o movimento de queda nos preços seguiu firme em setembro, dando continuidade à trajetória descendente iniciada em junho deste ano. No mês passado, o preço médio ponderado apresentou retração de 14,8%, com recuo registrado em todas as Ceasas analisadas no Boletim. O atual cenário de preços baixos é resultado direto de uma oferta abundante.

A quantidade elevada de batata nas Centrais de Abastecimento (Ceasas) analisadas também explica a nova queda nas cotações do produto, consolidando o quarto mês consecutivo de preços mais baixos. De acordo com a média ponderada das Ceasas que compõem o Boletim, a redução em setembro foi de 10,4% em relação a agosto (Conab).

## Destaque I



Al/Colmeia Viva App

### Colmeia Viva App conecta agricultores e apicultores para proteger as abelhas

A comunicação entre agricultores e apicultores é uma das formas mais eficazes de evitar incidentes com abelhas durante as pulverizações agrícolas. Pensando nisso, o Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Vegetal (Sindiveg) desenvolveu o Colmeia Viva App, um aplicativo gratuito que conecta produtores rurais, prestadores de serviços e criadores de abelhas. Com funcionalidades intuitivas, o aplicativo mapeia áreas agrícolas e apiários, indica sobreposições, envia notificações de pulverização e abre chat entre usuários. Quando um agricultor registra uma aplicação, apicultores num raio de até seis quilômetros recebem um alerta, podendo adotar medidas preventivas, como isolamento ou deslocamento de colmeias, reduzindo riscos de exposição das abelhas.

## Destaque II



Divulgação CNMA

### Maior evento global voltado às mulheres do agronegócio celebra 10 anos de transformação

O Congresso Nacional das Mulheres do Agronegócio (CNMA) chega à sua edição comemorativa de 10 anos nos dias 22 e 23 de outubro de 2025, no Transamerica Expo Center, em São Paulo (SP), consolidado como o principal ponto de encontro de produtoras, executivas, empreendedoras e lideranças femininas do setor. Com o tema “CNMA 10 + 10 | 2025–2035: Mulheres que mudam o mundo para melhor”, o evento reforça seu papel de impulsionar debates estratégicos, fortalecer redes de networking e apresentar inovações que moldam o futuro do agro brasileiro e global. “O CNMA chega à sua edição de 10 anos celebrando a transformação das mulheres no agro. Elas deixaram de ser coadjuvantes para se tornarem protagonistas e aceleradoras da inovação, moldando o futuro do setor. Agora, com a COP 30 no Brasil e um mundo em mudança exponencial, é hora de olhar para a próxima década ([www.mulheresdaagro.com.br/inscricoes](http://www.mulheresdaagro.com.br/inscricoes)).

### Nestlé e Banco do Brasil firmam parceria para promover agro regenerativa

A Nestlé e o Banco do Brasil anunciam uma parceria que disponibilizará, a princípio, R\$ 100 milhões em linhas de crédito rural voltadas a projetos de descarbonização em fazendas de leite participantes do Programa Nature por Ninho. A iniciativa representa mais um passo na estratégia da Nestlé de incentivar os sistemas alimentares regenerativos, com foco em acelerar a transição para uma produção de leite de baixo carbono no país. A expectativa é beneficiar parte dos produtores parceiros da companhia no país.

### RTRS apresenta soluções em agricultura regenerativa durante a COP30

A Mesa Global da Soja Responsável (Round Table on Responsible Soy Association - RTRS) foi uma das organizações selecionadas pela Embrapa para integrar a programação oficial da AgriZone, iniciativa que será realizada durante a COP30, de 10 a 21 de novembro de 2025, em Belém (PA). No dia 13 de novembro, às 12h40, no Auditório 1 da AgriZone, a RTRS promoverá um painel para mostrar e discutir como a produção de soja responsável é parte da solução para as mudanças climáticas.

### Produtor de Rondônia será premiado com trator YANMAR Solis 26 no concurso Concafé

O 10º Concurso de Qualidade e Sustentabilidade do Café de Rondônia (Concafé) chega à sua nova edição batendo recorde de participação, com 258 produtores inscritos de 37 municípios, um marco que reflete o fortalecimento da cafeicultura no estado. A premiação será realizada entre os dias 23 e 24 de outubro, durante a 2ª Feira Robustas Amazônicas, em Cacoal (RO) (<https://www.yanmar.com/br/>).



### Parceria para levar logística sustentável ao setor arrozeiro

A parceria entre a CHEP, líder global em logística sustentável por meio do compartilhamento e reutilização de paletes, e a Camil, líder no beneficiamento, empacotamento, distribuição e comercialização de arroz e feijão no Brasil e América do Sul, entra em uma nova fase. Após mais de 12 anos de colaboração, a operação agora passa a abranger 16 unidades da Camil no Brasil, representando um crescimento superior a 40% no fornecimento de paletes pela CHEP. A expansão posiciona a Camil entre os principais clientes da multinacional de logística. “Essa parceria é motivo de muito orgulho para a CHEP, pois não somente traz eficiência operacional para o negócio como também contribui para a economia circular. Com o uso do sistema de pooling, a Camil evitou mais de 2 milhões de kg de emissões de carbono, entre outros indicadores ambientais positivos, em um ano. Agora, com o aumento da operação, esses benefícios ao meio ambiente aumentarão”, afirma Clayton Bastos, Sales Manager da CHEP Brasil. Entre os impactos positivos alcançados pela Camil em 2024 estão a economia de aproximadamente 7 milhões de decímetros cúbicos de madeira, o equivalente a cerca de 6.681 árvores poupadas, e a redução do envio de 1.833.824 kg de resíduos a aterros sanitários, volume correspondente ao lixo gerado por cerca de 1,4 milhão de pessoas em um único dia.

OPINIÃO

Agronegócio 4.0: produtividade conectada exige proteção digital

Sensores, drones e plataformas em nuvem tornaram-se parte do ciclo produtivo do agronegócio, e com isso a mesa do consumidor passou a depender de redes e servidores tanto quanto de chuvas bem distribuídas. Com tanta tecnologia, é natural que o setor de agronegócios comece a enfrentar um maior volume de ataques.

Para se ter uma ideia, a agência Food & Ag ISAC (The Food and Agriculture-Information Sharing and Analysis Center, na sigla em inglês), e que realiza o monitoramento de ameaças cibernéticas a essa cadeia, registrou 44 ataques de ransomware ao setor no segundo trimestre de 2025. Obviamente, as consequências de uma disrupção na cadeia de abastecimento podem ter impactos globais, afetando desde a disponibilidade de alimentos em prateleiras até a estabilidade dos preços internacionais, além de colocar em risco a confiança dos consumidores na segurança dos produtos que chegam à mesa.

No Brasil, toda a cadeia do agronegócio, incluindo insumos, agroindústria, logística, serviços, entre outros, respondeu, em 2024, a 23,2% do PIB brasileiro. Fortalecer a cibersegurança no campo, portanto, tornou-se tão importante quanto proteger as lavouras contra pragas ou intempéries.

Por que o setor agro é vulnerável a ciberataques

Nos últimos anos, o agronegócio nacional passou por uma acelerada transformação tecnológica. Hoje, a chamada Agricultura 4.0 envolve sensores inteligentes, máquinas autônomas, drones, softwares de gestão em nuvem e dispositivos de Internet das Coisas (IoT), que automatizaram o plantio e colheita, bem como integraram a cadeia logística ao agro.

Segundo dados da PWC, divulgados no começo de 2025, ao menos 45% das empresas brasileiras do setor de agronegócios já utilizam soluções de IoT, versus apenas 9% na média dos setores, e 36% empregam inteligência artificial em suas operações. Colheitadeiras conectadas, monitoramento climático em tempo real e plataformas digitais permitem decisões mais precisas e eficiência inédita, dando

origem às chamadas “fazendas inteligentes”, nas quais cada etapa do ciclo produtivo – do plantio à distribuição – pode ser monitorada e ajustada em tempo real.

Toda essa modernização traz um efeito colateral preocupante: a expansão da superfície de ataque digital. Sem proteções robustas, ferramentas vitais como plataformas de gestão agrícola, controles de irrigação automatizados e até a logística de exportação podem ser interrompidos por ataques, causando prejuízos operacionais e financeiros imediatos. O Food & Ag-ISAC rastreou, no segundo trimestre deste ano, ao menos 26 grupos diferentes de ransomware atacando empresas de alimentos e agricultura ao redor do mundo. Vários grupos de cibercriminosos estão associados a esses ataques, com foco em ransomware e roubo de credenciais.

Estratégias de proteção

O agronegócio precisa tratar a cibersegurança como parte integrante da sua produção. A digitalização trouxe eficiência, mas também ampliou os pontos de vulnerabilidade. Por isso, é importante separar redes corporativas das operacionais, proteger acessos remotos com autenticação multifator e manter rotinas de backup confiáveis. Essas medidas reduzem drasticamente a chance de que um ataque em um único sistema se alastre e comprometa toda a cadeia produtiva.

Outro passo essencial é preparar-se para quando — e não apenas se — um incidente ocorrer. Isso significa ter planos de resposta bem estruturados, realizar simulações periódicas e adotar padrões internacionais como ISO 27001 e o framework do NIST. Esses referenciais oferecem mapas claros para identificar riscos, aplicar controles e manter uma vigilância constante sobre vulnerabilidades que podem afetar desde pequenas propriedades até grandes processadoras.

A busca por resiliência deve ser validada por auditorias independentes e certificações de segurança. Essas avaliações externas não só identificam fragilidades antes que sejam exploradas, mas também aumentam a confiança de parceiros e consumidores. Em última instância, proteger a infraestrutura digital do agro é proteger a produtividade e a segurança alimentar em escala global — um passo indispensável para que o Brasil siga como potência agrícola em um mundo cada vez mais conectado.

(\*) Gerente de Cibersegurança na TÜV Rheinland.

Risco de restrição chinesa nas exportações de fertilizantes preocupa o mercado global

O mercado internacional de fertilizantes opera com cautela diante da possibilidade da China restringir suas exportações no quarto trimestre de 2025. Segundo relatório semanal da StoneX, empresa global de serviços financeiros, essa medida é comum nos meses que antecedem a temporada de aplicações no país asiático e visa garantir o abastecimento interno e controlar os preços para os agricultores chineses.

De acordo com o analista de Inteligência de Mercado da StoneX, Tomás Pernias, as autoridades

chinesas costumam priorizar o mercado doméstico nesse período, o que pode comprometer a oferta global de adubos — especialmente de nitrogenados e fosfatados, categorias nas quais a China é um dos principais exportadores mundiais.

“A ausência de clareza sobre quando as restrições serão implementadas ou retiradas aumenta a incerteza e gera instabilidade entre os importadores, que podem ser forçados a buscar alternativas de fornecimento diante da indisponibilidade do produto chinês no mercado internacional”, afirma.

# Os algoritmos da Sefaz que estão auditando o agro em tempo real

Cruzamentos eletrônicos de notas fiscais, e-CredRural e SPED estão substituindo as autuações manuais

O tempo em que fiscais batiam à porta do produtor rural com blocos de papel na mão está, definitivamente, no passado. A nova fiscalização tributária do agronegócio acontece em silêncio, e em tempo real. Com o avanço dos algoritmos e a integração de plataformas como SPED, e-CredRural e documentos eletrônicos, a Secretaria da Fazenda dos estados já realiza auditorias automatizadas sem qualquer notificação prévia ao contribuinte.

“A fiscalização digital já acontece, e o produtor só descobre quando tem o crédito negado ou bloqueado. Fazer o compliance fiscal agora é mais barato do que pagar a conta da omissão depois”, afirma Altair Heitor, CFO da Palin & Martins e especialista em planejamento tributário para o setor agroempresarial.

Segundo o especialista, a fiscalização invisível se tornou uma política padrão em estados como São Paulo, Goiás, Mato Grosso e Minas Gerais, com uso crescente de inteligência artificial para mapear incoerências em operações interestaduais, divergências entre NCM e CFOP, e inconsistências na formação de créditos de ICMS e e-CredRural.

“O produtor acredita que está tudo certo porque ninguém ligou ou bateu na porteira. Mas a verdade é que o sistema da Sefaz já identificou o erro. O fisco não precisa mais fiscalizar com presença física. Ele cruza dados e bloqueia o crédito. Simples assim”, explica Altair.

**Uma fiscalização que não avisa** - A mudança de postura da administração tributária vem sendo intensificada nos últimos anos. Desde a implantação do SPED Fiscal, o Brasil consolidou um dos sistemas mais avançados de controle eletrônico de tributos no mundo, segundo ranking do Banco Mundial. As informações hoje trafegam diretamente do ERP da empresa para os servidores da Fazenda estadual, com validação automática de cruzamentos contábeis e fiscais.

Na prática, isso significa que qualquer erro na emissão da nota fiscal, como CFOP



Altair Heitor

incompatível, NCM incorreto ou ausência de credenciamento prévio na Sefaz, pode anular o direito ao crédito tributário, mesmo que a operação tenha sido legal e efetiva.

“É o conceito de documento fiscal hábil. Se ele estiver mal emitido, mesmo que a compra tenha ocorrido, o crédito é negado. E o produtor só descobre meses depois, quando a fiscalização se consolida administrativamente ou quando a empresa parceira recusa o crédito”, alerta Altair.

**O impacto no e-CredRural** - O sistema de e-CredRural, criado para permitir a apropriação de créditos de ICMS na aquisição de insumos agropecuários, é um dos mais afetados pela fiscalização digital. Dados da própria Secretaria da Fazenda de São Paulo apontam que mais de 40% das solicitações de crédito feitas via e-CredRural entre 2023 e 2024 foram indeferidas por inconsistências documentais.

“O produtor rural muitas vezes não tem equipe técnica para validar a nota no deta-

## O agro que não integra, não escala

A cada ano que passa, o agronegócio consolida a sua ativa participação na economia brasileira. De acordo com o levantamento anual da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea/Esalq/USP), só em 2024, o segmento representou 23,2% do PIB nacional, movimentando um valor total de R\$ 2,72 trilhões. Mediante um cenário promissor, para que o setor potencialize ainda mais o seu desempenho, é crucial investir na gestão integrada. A nova safra de líderes será decidida pela inteligência dos dados e pela capacidade de integrar ponta a ponta as operações do campo à sede corporativa.

Quando falamos sobre o uso da tecnologia no agro, não estamos abordando uma novidade. Afinal, há muitos anos, o segmento vem investindo em tais recursos, a fim de apoiar as operações no dia a dia. Embora haja uma crescente conscientização da importância de modernizar as operações, ainda assim, essa não é uma realidade para todos.

Muitos produtores já sabem disso, mas permanecem parados, esperando o “momento certo” para agir. Esse adiamento custa caro: margens comprimidas, previsões erradas, desperdício e dificuldade para reagir a crises ou oportunidades. Quem dirige olhando apenas pelo retrovisor não chega mais longe.

Essa realidade contribui para o principal desafio enfrentado: a quebra de paradigma. Assim como todo setor possui suas particularidades, no agronegócio não seria diferente. A vertical possui um modelo operacional baseado na simplicidade das operações. Deste modo, para muitas companhias, a ideia de modernizar, digitalizar e, até mesmo, integrar áreas, soa como algo muito burocrático e vai contra o modelo cultural seguido.



Bruno Maniglia

Os impactos da falta de uma visão unificada causam mais danos do que o processo de migração. Isso é, a ausência de dados de forma consolidada atrapalha diretamente as previsões, desde alterações climáticas até projeções de safra. Fazendo uma analogia, sem essas informações, é como se o produtor dirigisse um trator pelo retrovisor, conseguindo ver apenas o que ficou para trás, sem prever o que vem pela frente.

É importante destacar que, diferentemente do passado, as ferramentas de gestão não atuam mais apenas como o “nervo central” da gestão financeira, controle de estoque e demais atividades que envolviam apenas a área administrativa.

Hoje, soluções como SAP S/4HANA vão muito além do financeiro e do estoque. Elas permitem rastreabilidade total da produção, controle em tempo real dos talhões, otimização logística, automação fiscal alinhada a órgãos regulatórios e preparação para desafios como a Reforma Tributária de 2026 e novas exigências globais de compliance.

E o futuro já começa a bater à porta com a Inteligência Artificial, que aplicada ao agro,

lhe. Mas o algoritmo da Fazenda tem. Ele vai verificar se o produto está corretamente classificado, se a empresa está credenciada e se o código CST está compatível com a operação. Qualquer desvio é motivo para indeferimento”, explica Altair.

**O risco da inércia** - Um levantamento feito pela Palin & Martins com mais de 200 clientes do setor agropecuário mostrou que cerca de 62% dos produtores não revisam regularmente suas rotinas fiscais. Ainda segundo o estudo, 1 em cada 3 notas fiscais contém algum tipo de erro que impacta a recuperação de créditos. “Estamos falando de um prejuízo invisível, que se acumula ao longo do tempo. O produtor não sente de imediato, mas deixa de aproveitar valores que poderiam ser usados como capital de giro ou reinvestimento”, aponta Altair.

Para evitar autuações silenciosas, Altair recomenda a implantação de rotinas de compliance fiscal proativo, com revisão periódica de notas fiscais, mapeamento de códigos fiscais (NCM, CFOP, CST) e checagem de credenciamentos ativos.

“A empresa precisa sair da postura reativa e adotar uma mentalidade de monitoramento contínuo. Hoje, existem ferramentas que permitem validar 100% das notas emitidas e recebidas, cruzando automaticamente com a legislação estadual vigente”, afirma.

Além disso, o especialista reforça a importância da capacitação técnica das equipes de faturamento e contabilidade rural. “Quem emite a nota precisa entender o impacto de cada código. O fiscal não está mais esperando erro para aplicar multa, ele está apenas processando o erro já cometido pelo sistema da própria empresa”, diz.

**O futuro é da transparência** - Com a reforma tributária em debate e a crescente digitalização do fisco, Altair acredita que a transparência será a principal defesa das empresas do agro. “Não há mais espaço para improviso fiscal. A Fazenda está cada vez mais tecnológica, conectada e silenciosa. Quem não acompanhar esse movimento vai perder dinheiro”, e talvez até o negócio.”

consegue prever produtividade, otimizar crédito rural, analisar risco climático, automatizar liberações fiscais e até gerar insights para decisões de investimento. Mas tudo isso só é possível com dados integrados e confiáveis.

São diversos ganhos que esse modelo operacional pode trazer, no entanto, de nada adianta adquirir recursos altamente eficientes, sem que haja a orientação correta de como utilizá-los e extrair, ao máximo, suas funcionalidades. Nesse sentido, contar com o apoio de uma consultoria especializada é uma excelente estratégia. Isso porque a equipe, ao conhecer a linguagem do agro, junto com toda sua expertise, será capaz de entender as particularidades do negócio e, assim, direcionar a atuação em prol de suprir demandas e guiar a empresa para uma gestão eficiente e ágil.

Diante da atual volatilidade do mercado, aqueles que não tiverem recursos para tomar decisões rápidas irão sofrer duras consequências nos negócios. Em se tratando do agronegócio, o setor precisa atender diversas exigências regulatórias, acompanhar os impactos das mudanças climáticas, além de se preparar para a transição da Reforma Tributária que já entra em vigor em 2026.

É notável que o uso da tecnologia no agro é um caminho sem volta, e que tem trazido importantes ganhos nas operações no campo. No entanto, é preciso ir além, e trazer essas vantagens também na gestão corporativa. Afinal, para se manter na frente, é preciso se preparar para o que reserva o futuro. Se a sua empresa quer deixar de olhar pelo retrovisor e passar a prever o futuro com dados confiáveis e inteligência em tempo real, o momento de agir é agora.

(Fonte: Bruno Maniglia é Account Executive da delaware Brasil).



Africa\_images\_CANVA



SAÚDE MENTAL  
EM RISCO

# OS PRINCIPAIS DESAFIOS PSICOSSOCIAIS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A saúde mental dos trabalhadores brasileiros enfrenta uma pressão crescente, em um contexto no qual os riscos psicossociais ganham cada vez mais relevância dentro das empresas.

Ricardo Queiroz (\*)

Entre os principais fatores, destacam-se quatro frentes que alimentam estresse, ansiedade e burnout: a insegurança organizacional, o assédio moral e sexual, os conflitos interpessoais e a perpetuação de culturas tóxicas. Os números já refletem a gravidade do problema, evidenciando que não se trata de questões intangíveis, mas de fatores que impactam diretamente pessoas e negócios.

Segundo o INSS, em 2024, os afastamentos por transtornos mentais atingiram o maior volume dos últimos dez anos, registrando um aumento de 68% em relação a 2023. Além disso, de acordo com o Ministério da Saúde, somente no ano passado foram registradas mais de 30 mil internações por depressão no SUS, muitas vezes relacionadas a ambientes de trabalho hostis. A dificuldade de equilibrar vida pessoal e profissional também pesa, os atendimentos ambulatoriais por ansiedade no SUS ultrapassaram 671 mil casos no mesmo período. Esses dados deixam claro que os riscos psicossociais não são secundários. Eles já impactam diretamente milhões de pessoas e, como consequência, comprometem a produtividade, a reputação e a sustentabilidade dos negócios brasileiros.

Além disso, com base em informações do INSS, a síndrome de burnout teve um crescimento de quase 1.000% em dez anos, embora ainda subnotificada.

Os dados mostram que os setores mais vulneráveis são aqueles que exigem muito do colaborador sem oferecer suporte proporcional. A vulnerabilidade, no entanto, não é sinal de fraqueza das empresas, mas de contextos que pedem políticas mais consistentes de prevenção e cuidado. Quando organizações expostas assumem esse protagonismo, não apenas reduzem afastamentos e custos, mas também constroem ambientes sustentáveis, capazes de reter talentos e garantir resultados no longo prazo.

### Prevenção de riscos psicossociais

Quando uma empresa previne e gerencia riscos psicossociais, cria as condições para que as pessoas trabalhem com clareza, equilíbrio e energia, fatores que se traduzem diretamente



berkeley8\_CANVA

em produtividade e resultados. Do ponto de vista humano, colaboradores que se sentem seguros e respeitados tendem a apresentar maior engajamento e disposição para colaborar. Já sob a ótica estratégica, trata-se de um investimento com retorno mensurável, de acordo com pesquisas da Deloitte, cada real aplicado em programas de saúde mental pode gerar até R\$4 em retorno.

No Brasil, os números reforçam essa lógica. Em 2024, o INSS registrou o maior número já visto por afastamentos envolvendo a saúde mental de colaboradores. O impacto vai muito além do custo

financeiro, envolve perda de talentos, quebra de continuidade e erosão da confiança dentro das equipes. Além disso, na prática, empresas que implementam programas de acompanhamento psicossocial e check-ups emocionais periódicos conseguem reduzir em até 30% os afastamentos por transtornos mentais. Isso significa menos custos, mas também mais vitalidade, criatividade e retenção de talentos.

### Tecnologia como uma grande aliada

A inclusão dos riscos psicossociais na NR-1 representou um avanço significativo para a gestão de saúde e segurança no trabalho. O grande desafio das empresas é transformar essa exigência em processos contínuos, mensuráveis e estratégicos. É exatamente nesse ponto que a tecnologia faz diferença. Plataformas digitais permitem diagnósticos em escala, aplicando avaliações em toda a força de trabalho de forma ágil, padronizada e com segurança de dados. Isso dá às organizações uma visão precisa da realidade, substituindo achismos por evidências concretas.

Além disso, os resultados ficam registrados em dashboards integrados ao PGR e ao PCMSO, garantindo organização, rastreabilidade e solidez em auditorias e fiscalizações. Com inteligência de dados, ainda é possível identificar padrões de risco antes que se tornem críticos, reduzindo custos com afastamentos.

“ Em 2024, o INSS registrou o maior número já visto por afastamentos envolvendo a saúde mental de colaboradores. O impacto vai muito além do custo financeiro, envolve perda de talentos, quebra de continuidade e erosão da confiança dentro das equipes.

Mais do que atender à legislação, a tecnologia se consolida como uma aliada estratégica ao direcionar investimentos de forma assertiva. Em vez de dispersar recursos em ações genéricas, as empresas podem personalizar benefícios, políticas e programas de bem-estar com base em evidências reais, potencializando o impacto de cada real investido. Ao mesmo tempo, essas plataformas fortalecem a cultura de cuidado ao oferecer feedbacks, conteúdos educativos e canais de apoio que ajudam a reduzir o tabu em torno da saúde mental no trabalho. Em outras palavras, a tecnologia cria a infraestrutura necessária para que a gestão de riscos psicossociais deixe de ser mera burocracia e se torne parte central da estratégia de pessoas e de negócios.

Ricardo Queiroz é CEO da Flora Insights, uma plataforma digital especializada e pioneira no diagnóstico e gestão de riscos psicossociais ocupacionais, e cofundador da Shawee, maior plataforma de hackathons da América Latina. Sua carreira foi transformada por experiências globais em tecnologia, que o levaram a contribuir ativamente para o ecossistema de inovação, também com foco em riscos psicossociais e cultura digital.



tadamichi\_CANVA