



DADOS, IA E OPERAÇÃO INTEGRADA

## NATAL E BLACK FRIDAY DEFINEM PADRÃO DO VAREJO ONLINE

Leia na página 8

### Revisão de prioridades

## Se seu time já se desligou de 2025, como será em 2026?

Todos os anos, o mesmo enredo se repete.

Dezembro chega e algo muda de forma quase imperceptível. O ritmo desacelera, a energia diminui e a disciplina começa a oscilar. Pode parecer apenas o cansaço natural do fim do ciclo, mas na maioria das vezes é o sinal de que parte da equipe já se desligou do ano, embora o calendário ainda não tenha terminado. Quando essa queda passa despercebida, janeiro deixa de ser um ponto de partida e se transforma em um mês pesado, arrastado e ineficiente.

Essa desaceleração não aparece em grandes rupturas. Ela surge no desânimo que toma conta das reuniões, na falta de iniciativa, na energia que some quando ainda há metas abertas ou mesmo quando já foram atingidas. Muitos interpretam isso como uma espécie de direito adquirido ao descanso, mas o efeito é profundo. Times que se desligam no fim do ano precisam de semanas para reencontrar ritmo, foco e clareza. O primeiro trimestre deixa de ser uma largada e passa a ser um esforço para retomar aquilo que foi perdido em dezembro.

Todavia, o erro está em acreditar que esse movimento é inevitável. Líderes atentos percebem que o último mês do ano é o que define a força dos primeiros meses seguintes. Quando a



Denise Joaquim Marques

**“ Líderes atentos percebem que o último mês do ano é o que define a força dos primeiros meses seguintes. Quando a equipe chega ao final com propósito preservado, janeiro deixa de ser um retorno lento e se torna um ponto de aceleração. Isso exige presença, leitura precisa do time e capacidade de realinhar expectativas com simplicidade e objetividade. Não se trata de exigir mais, significa criar condições para que o ciclo termine de forma consciente e comece sem peso desnecessário.**

Uma conversa franca, uma revisão de prioridades ou um reforço de direção são atitudes que costumam ser suficientes para recuperar o que se perdeu no caminho. É nesse ajuste mínimo que o senso de conquista reaparece e a equipe volta a enxergar sentido no esforço que ainda precisa ser feito. Nada disso exige complexidade, apenas intenção. Ignorar essa dinâmica significa aceitar que 2026 começará em desvantagem, com um time que precisa reaprender a se mover antes mesmo de avançar.

Se você identifica que o seu time já se desligou de 2025, este é o momento de corrigir imediatamente a rota. O ano não acabou. O que foi feito agora define não apenas como a equipe encerra o ciclo atual, mas principalmente como ela atravessa a linha de largada de 2026.

**(Fonte: Denise Joaquim Marques é Consultora de negócios especializada em Vendas e Marketing, com foco em estratégias de alta performance, liderança comercial e diferenciação de mercado (denisemarques@nbpress.com.br).**

### Como se proteger em compras online e redes públicas

Com o aumento das compras de Natal, reservas de viagens e uso de aplicativos no fim do ano, também cresce a atuação de criminosos virtuais em busca de dados pessoais e financeiros.

### Aumentar o faturamento do MEI se tornou uma urgência econômica para o Brasil

A criação da figura do Microempreendedor Individual (MEI) completa 17 anos no dia 19 de dezembro.

### Sete coisas que você precisa saber agora sobre PIX, criptomoedas e fronteiras digitais

Com 290 milhões de transações diárias via PIX e posição entre os cinco maiores mercados de criptomoedas do mundo, o Brasil se consolida como laboratório global de inovação financeira.

### Oferta hostil da Paramount expõe fragilidade financeira dos estúdios tradicionais

A oferta hostil de US\$ 108 bilhões apresentada pela Paramount para adquirir a Warner Bros. Discovery, valor 50% superior ao lance inicial da Netflix, intensificou uma das maiores disputas corporativas da década no setor de entretenimento. O movimento ocorre em um momento de forte assimetria entre empresas digitais e estúdios tradicionais, cujos balanços mostram sinais de desgaste após anos de queda de receita publicitária, retração das salas de cinema e endividamento crescente.

Para informações sobre o

#### MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta



Mario Murakami, diretor do LNBR e coordenador das pesquisas no CNPEM

### Revista publica pesquisa do CNPEM sobre estratégia de bactéria que causa câncer cítrico

Pesquisadores do CNPEM (Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais), em Campinas (SP), participaram de uma descoberta inédita publicada na revista Science que revela um mecanismo sofisticado de ataque da bactéria causadora do câncer cítrico, a Xanthomonas citri. O estudo é de grande relevância para a citicultura mundial, já que o câncer cítrico foi responsável por operações de erradicação que removem cerca de 16 milhões de árvores, principalmente laranjeiras e limoeiros, e custaram bilhões de dólares aos países produtores. Os resultados abrem caminho para desenvolver estratégias de controle mais eficazes. Entre as possibilidades, estão a criação de citros com versões geneticamente modificadas, que não possam ser ativadas pela bactéria, e a identificação de moléculas capazes de interromper a liberação ou o consumo de açúcares no interior da planta usados para alimentar e proliferar essas bactérias.

Leia a coluna completa na página 3

### News@TI



### Prêmio eSports Brasil consagra MT7 com três troféus e celebra destaques do ano

A nona edição do Prêmio eSports Brasil, (PeB), maior e mais aguardada premiação dos games e esportes eletrônicos da América Latina, consagrou, na noite de quinta-feira (18/12), os principais destaques do cenário competitivo de 2025. Entre os grandes nomes da noite estiveram MT7, que ganhou como Melhor Atleta de Free Fire, Craque BETANO da Galera e Atleta de eSports do ano; Angeliss, que venceu como Melhor Atleta do Cenário Inclusivo e Melhor Atleta de Outras Modalidades do Cenário Inclusivo, e Paulinho o Loko, que, pelo segundo ano consecutivo, foi premiado como melhor streamer – além de ter vencido também como Melhor Creator Long Form (<https://www.youtube.com/premioesportsbr>).

Leia a coluna completa na página 2

### Literatura

#### Livros em Revista

Por Ralph Peter



Leia na página 4



## OPINIÃO

## Deepfakes, phishing automatizado e a nova era do cibercrime com IA

Fernando Galdino (\*)

*Deepfakes, phishing automatizado e a nova era do cibercrime com IA*

**A** inteligência artificial deixou de ser apenas uma aliada da cibersegurança. Em 2025, ela também se tornou uma ferramenta poderosa nas mãos de criminosos, dando origem a uma nova geração de golpes digitais. Deepfakes quase perfeitos, ataques de phishing automatizados e sistemas que exploram falhas em tempo recorde já são realidade, e estão forçando empresas e pessoas a repensarem completamente sua segurança online.

Em um caso que ganhou repercussão internacional, um funcionário de uma empresa em Hong Kong foi enganado por criminosos que usaram deepfakes para simular uma videoconferência com o diretor financeiro da companhia. Convencido de que falava com seus superiores, ele autorizou a transferência de US\$25 milhões. A fraude foi tão bem executada que incluiu a reprodução de vozes, rostos e até os gestos de outros membros da equipe, todos criados por inteligência artificial. É o tipo de golpe que parecia coisa de cinema — e que agora acontece de verdade.

Hoje, 78% das pessoas não conseguem distinguir um deepfake bem feito de uma gravação real. Ao mesmo tempo, o chamado “crime cibernético como serviço” está transformando o submundo digital: ferramentas de invasão, tutoriais e suporte técnico circulam em plataformas clandestinas, permitindo que qualquer pessoa execute ataques complexos com poucos cliques. O tempo médio para explorar uma falha caiu de 32 para apenas 5 dias — uma janela mínima para que empresas consigam reagir.

### Manipulação digital, eleições e fraudes invisíveis

A inteligência artificial também tem sido usada para distorcer a percepção pública em grande escala. As campanhas de desinformação evoluíram de boatos nas redes para estratégias automatizadas, com vídeos, áudios e conteúdos criados para enganar até os mais atentos. Estima-se que, até 2028, metade das empresas adotará tecnologias específicas para lidar com esse tipo de

manipulação — um salto frente à baixa adoção atual.

O impacto vai muito além do ambiente digital. Em contextos eleitorais, deepfakes têm sido usados para simular falas de políticos e sabotar campanhas. No mercado financeiro, há relatos de investidores que tomaram decisões com base em conteúdos falsos. E no universo corporativo, marcas se tornaram alvo de campanhas orquestradas com o objetivo de derrubar reputações em questão de horas.

Outro sinal claro de transformação é o avanço do chamado Ransomware 3.0. Em vez de sequestrar arquivos, os criminosos simplesmente roubam os dados e ameaçam divulgá-los publicamente. Como não há criptografia envolvida, os backups — antes considerados linha de defesa fundamental — se tornam ineficazes. Esse novo modelo já domina os ataques de ransomware e mira, principalmente, setores como saúde, finanças e infraestrutura crítica.

Frente a esse novo cenário, cresce a urgência de estratégias mais inteligentes de defesa. Autenticação multifator resistente a deepfakes, monitoramento contínuo com apoio de IA e treinamentos práticos sobre engenharia social são passos fundamentais. Mas o desafio não é só técnico. Ele exige uma nova cultura digital, em que até uma videoconferência precisa ser questionada — porque o que parece real pode não ser.

A inteligência artificial que ajuda a diagnosticar doenças também pode imitar pessoas com precisão assustadora. A mesma tecnologia que automatiza processos administrativos está sendo usada para enganar, fraudar e invadir. E, nesse jogo, quem ainda aposta apenas em antivírus e senhas fortes está vários passos atrás.

O cibercrime movido por IA não é mais um risco distante. Ele já está em operação, entre nós, muitas vezes de maneira silenciosa, moldando a forma como nos relacionamos com a tecnologia. A pergunta já não é se seremos alvos, mas quando. E, mais do que nunca, será preciso aprender a duvidar daquilo que parece verdadeiro demais.

(\*) Diretor de portfólio da SEK.

Vivaldo José Breternitz (\*)

**U**tilizando sua recém-lançada FACTS Benchmark Suite, uma ferramenta que mede a precisão das respostas dadas por chatbots, o Google descobriu que mesmo os melhores modelos de IA não conseguem chegar a 70% de acertos. O sistema com melhor desempenho, o Gemini 3 Pro, atingiu 69% de precisão, enquanto sistemas de outras empresas, como OpenAI, Anthropic e xAI obtiveram pontuações ainda mais baixas.

A conclusão é simples e desconfortável: esses chatbots ainda erram aproximadamente uma em cada três respostas, mesmo quando essas respostas parecem convincentes.

A nova ferramenta é importante porque a maioria dos testes de IA existentes se concentra em saber se um modelo pode concluir uma tarefa, e não se a informação que ele produz é realmente verdadeira.

Para setores como finanças, saúde e direito, essas falhas podem ser extremamente custosas; uma resposta convincente, mas que contém erros, pode causar danos reais, especialmente quando os usuários presumem que o chatbot sabe do que está falando.



Os chatbots tiveram o pior desempenho em tarefas que envolvem a leitura de gráficos, diagramas ou imagens, com acertos frequentemente abaixo de 50%. Isso é preocupante, pois se um chatbot ler erroneamente um raio-X, um gráfico de vendas ou extrair o número errado de um documento, pode gerar erros que são fáceis de ignorar, mas difíceis de revertir.

A principal conclusão não é que os chatbots sejam inúteis, mas que a confiança cega é um risco. Os dados do Google sugerem que a IA está se tornando mais precisa, mas ainda exige verificação, salvaguardas e supervisão humana antes de ser tratada como uma ferramenta totalmente confiável.

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

## “Prompt”, “LLM”, “embedding”: ranking revela os termos de IA que mais geram dúvidas nos brasileiros

Com o boom das ferramentas de inteligência artificial no dia a dia dos brasileiros, nos últimos anos, um novo glossário tem feito parte da rotina das pessoas — com expressões como “LLM” e “tokens” circulando com naturalidade em reuniões, planejamentos e trocas rápidas dentro e fora da internet.

Aparentemente, no entanto, muitas dessas palavras ainda geram questionamentos: quando indagados sobre as expressões relacionadas à IA que menos entendem em 2025, pergunta feita pela Adapta, o maior ecossistema de IA do Brasil, 500 usuários de tecnologias como o ChatGPT e Gemini apresentaram uma lista de mais de 90 termos e siglas que, em 2025, não conseguem explicar.

Entre os mais mencionados, por exemplo, está a palavra “prompt”, que apareceu em 12,6% das respostas e descreve os comandos e instruções fornecidos às ferramentas. Além dela, “fine-tuning”, “embeddings” e “overfitting” também estiveram presentes mais de uma vez, revelando que, para muitos, as causas de confusão geralmente são os termos vindos do inglês.

Mas, afinal, diante de tantas dúvidas, quais outras expressões se repetiram nas respostas dos entrevistados? O que significam e como entendê-las de modo simples e sem grandes mistérios? As explicações podem ser encontradas no ranking abaixo, elaborado pela especialista em ferramentas e cursos de IA. Confira!

Presente nas respostas de 12,6% dos brasileiros entrevistados, “prompt” foi o termo mais citado no levantamento — sendo, portanto, aquele que mais gera dúvidas entre os usuários. A Adapta explica que não há segredo: de forma geral, a palavra se refere ao comando, instrução ou pergunta enviada ao modelo para que ele produza uma resposta específica.

É a forma como o usuário “orienta” a inteligência artificial, seja para criar textos, resolver problemas, analisar informações ou gerar ideias.

Exemplo prático: Se um analista de marketing quiser usar a IA para criar um conteúdo sobre tendências de consumo, um bom prompt seria: “Crie um artigo sobre as principais tendências de consumo no Brasil para 2025, com foco no impacto das redes sociais e das compras por influência digital.” Já um prompt vago como “Crie um artigo sobre tendências” pode resultar em uma resposta mais genérica, sem o foco desejado.

“Como a qualidade do resultado depende diretamente da clareza e do contexto oferecidos no prompt, compreender o termo e saber utilizá-lo bem se tornou indispensável para quem trabalha com IA” explica Eduardo Coelho, Head de Marketing da Adapta.



### Os fundamentos gerais da IA, de “machine learning” a “redes neurais”

Além dos famosos “prompts”, a ampliação das expressões como “machine learning”, “deep learning” e “redes neurais” deixa evidente um ponto: mesmo quem utiliza IA diariamente ainda tem dúvidas sobre os conceitos que dão origem a essas tecnologias. Somados, os três termos estiveram presentes em mais de 9% das respostas — sinal de que a própria base da inteligência artificial segue sendo um terreno pouco claro para muitos brasileiros.

De maneira simples, “machine learning” (ou aprendizado de máquina) é o campo que permite aos sistemas aprenderem padrões a partir de grandes conjuntos de dados. Dentro dele está o “deep learning”, uma técnica mais avançada que utiliza estruturas chamadas “redes neurais” (citadas por 3,27%) para reconhecer imagens, identificar padrões complexos ou prever comportamentos.

Já o termo “algoritmo”, também recorrente no levantamento, se refere ao conjunto de regras e cálculos que orienta a IA em cada etapa, seja para analisar um texto, sintetizar informações ou gerar uma imagem. Em resumo, são alguns dos fundamentos que definem a inteligência artificial como a conhecemos hoje e explicam por que ela é capaz de resolver tarefas cada vez mais sofisticadas.

### O que é um “token” no contexto da IA?

Se há dúvidas sobre a teoria, há ainda mais incertezas quanto ao assunto é o funcionamento interno das ferramentas. Termos como “tokens”, “embeddings”, “LLM” e “códigos” apareceram repetidamente entre os entrevistados (juntos,

representando mais de 5% das respostas), revelando que muitos usuários ainda não entendem bem como a IA processa textos e o conhecimento.

“Tokens”, por exemplo, podem ser entendidos como pequenos pedaços de texto, como sílabas ou fragmentos de palavras, que o modelo utiliza para compreender e gerar frases. Já os “embeddings” seriam formas matemáticas de representar informações: uma espécie de “tradição” de palavras e conceitos para números, permitindo que o sistema identifique relações de sentido.

As “LLMs” (Large Language Models), que também apareceram nas respostas, são os grandes modelos de linguagem responsáveis por interpretar comandos, reconhecer contexto e produzir textos coerentes em segundos. Por trás de tudo isso estão “fine-tuning”, “agentes”, “aprendizagem por reforço”, “automação” e até mesmo “alucinação de IA”.

No universo aplicado, “fine-tuning” é o processo de ajustar um modelo já treinado para um uso mais específico, como adaptar uma IA para responder dúvidas de clientes de um único setor. Já a “aprendizagem por reforço” diz respeito a treinar modelos com base em tentativas e erros, permitindo que eles aprendam comportamentos ideais ao longo do tempo.

Os chamados “agentes de IA”, por sua vez, são sistemas capazes de executar tarefas de forma autônoma: pesquisar dados, organizar informações, acionar ferramentas externas ou realizar fluxos completos sem intervenção humana. Já a “automação” sintetiza a aplicação direta dessas capacidades no dia a dia, desde acelerar tarefas administrativas até otimizar processos de atendimento.

Mas e quanto à “alucinação de IA”, dúvida comum entre as centenas de respondentes? Nesse caso, estamos falando de um processo que ocorre quando o modelo apresenta informações incorretas ou inventadas. O fenômeno, nesse sentido, reforça a importância de orientar bem as ferramentas, verificar conteúdos sensíveis e manter a supervisão humana nos processos críticos.

## News @ TI

### Solução transforma celular de empreendedores em maquininha

O PicPay anuncia o lançamento do PicPay Tap, solução que transforma o celular do empreendedor em uma maquininha de pagamento. A ferramenta permite que qualquer empreendedor aceite pagamentos com cartão ou carteira digital por aproximação (NFC) diretamente no celular sem precisar de um terminal físico. Assim, quem vende ganha mobilidade, reduz custos, e oferece mais formas de pagamento para o cliente final — tudo isso sem mensalidade ou taxa de adesão.

## Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017)

### Editorias

Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br);

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

Webmaster/TI: Fabio Nader; Editoração Eletrônica: Ricardo Souza.

Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Responsável: Lilian Mancuso

### Jornal Empresas & Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP: 04128-080

Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)

Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

ISSN 2595-8410

# Cerca de 95,3 milhões de pessoas recebem 2ª parcela do décimo terceiro

Cerca de 95,3 milhões de brasileiros receberam um dos principais benefícios trabalhistas do país na sexta-feira (19), quando terminou o prazo para o depósito da segunda parcela do décimo terceiro aos trabalhadores com carteira assinada

A primeira parcela foi paga até 28 de novembro, conforme a legislação. Segundo o Dieese, o salário extra injetará R\$ 369,4 bilhões na economia neste ano. Em média, cada trabalhador deverá receber R\$ 3.512, somadas as duas parcelas.

Essas datas valem apenas para os trabalhadores na ativa. Como nos últimos anos, o décimo terceiro dos aposentados e pensionistas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) foi antecipado. A primeira parcela foi paga entre 24 de abril a 8 de maio. A segunda foi depositada de 26 de maio a 6 de junho.

Segundo a Lei 4.090/1962, que criou a gratificação natalina, têm direito ao décimo terceiro aposentados, pensionistas e quem

José Cruz/ABr



O salário extra injetará R\$ 369,4 bilhões na economia neste ano. Em média, cada trabalhador deverá receber R\$ 3.512, somadas as duas parcelas.

trabalhou com carteira assinada por pelo menos 15 dias. Dessa forma, o mês em que o empregado tiver trabalhado 15 dias ou mais será contado como mês inteiro, com pagamento integral da gratificação correspondente àquele mês. Trabalhadores em licença maternidade e afastados por doença ou por aci-

dente também recebem o benefício.

No caso de demissão sem justa causa, o décimo terceiro deve ser calculado proporcionalmente ao período trabalhado e pago junto com a rescisão. No entanto, o trabalhador perde o benefício se for dispensado com justa causa (ABr).

O décimo terceiro salário só será pago integralmente a quem trabalha há pelo menos um ano na mesma empresa. Quem trabalhou menos tempo receberá proporcionalmente.

O cálculo é feito da seguinte forma: a cada mês em que trabalha pelo menos 15 dias, o empregado tem direito a 1/12 (um doze avos) do salário total de dezembro. Dessa forma, o cálculo do décimo terceiro considera como um mês inteiro o prazo de 15 dias trabalhados. A regra que beneficia o trabalhador, no entanto, pode prejudicá-lo no caso de excesso de faltas sem justificativa. O mês inteiro será descontado do décimo terceiro se o empregado deixar de trabalhar mais de 15 dias no mês e não justificar a ausência (ABr).

## Quando o WhatsApp domina, o vendedor perde espaço

Rafael Calixto (\*)

O uso do WhatsApp como principal canal de vendas se tornou regra no Brasil e, em muitos segmentos, o volume de pedidos feitos pelo aplicativo já supera o do próprio e-commerce, com taxas de conversão até seis vezes maiores, segundo o Chat Commerce Report 2025. De acordo com o levantamento, 95,21% das interações digitais entre marcas e consumidores ocorreram no aplicativo, confirmado sua posição de destaque como vitrine, meio de comunicação e canal de checkout.

Mas essa centralidade, apesar de gerar conveniência imediata, expõe uma fragilidade silenciosa, a de transformar vendedores altamente capacitados em simples tiradores de pedido. E isso ocorre justamente num momento em que as empresas precisam de previsibilidade, dados estratégicos e capacidade de gestão comercial, três pilares que o WhatsApp, por si só, não consegue sustentar. A normalização desse comportamento cria um entendimento distorcido de eficiência, em que acredita-se que mais pedidos via WhatsApp indicam maturidade comercial, no entanto, ocorre o contrário.

Essa realidade limita a capacidade de prever resultados, executar ações de CRM, modelar comportamento de compra e tomar decisões orientadas por dados, justamente os diferenciais mais necessários no ambiente competitivo atual. Reverter esse cenário exige reposicionar o WhatsApp dentro da jornada comercial. Ele não deve ser o sistema em si, mas o ponto de entrada. Ao transferir pedidos e interações para processos estruturados, portais B2B, catálogos digitais, carrinhos automatizados, integrações de ERP ou fluxos apoiados por inteligência artificial, a empresa recupera o domínio sobre informações, reduz erros e cria padrões operacionais mais escaláveis.

Diante disso, o vendedor deixa de ser um executor de tarefas repetitivas e volta a atuar como especialista comercial, com foco em relacionamento, diagnóstico e expansão da carteira. Quando os pedidos são centralizados e automatizados, sobra tempo para analisar indicadores, construir propostas mais estratégicas e gerar valor real para o cliente. Portanto, a solução não está em abandonar o WhatsApp, mas em recolocá-lo em seu devido papel: um canal de comunicação, não um sistema de venda.

(\*) - Especialista em vendas B2B, com vasta experiência em modernização de processos comerciais, é CEO da Zydon.

## Governo poderá promover reformas econômicas a partir de 2027

O governo precisará promover novas reformas econômicas a partir de 2027 para garantir a sustentabilidade das contas públicas, disse o ministro da Fazenda, Fernando Haddad. Segundo ele, o atual arcabouço fiscal pode passar por "aprimoramentos", mas não há razão para alterar sua estrutura central. Durante café de fim de ano com jornalistas, Haddad disse que a questão fiscal continuará exigindo atenção de governos futuros. "Qualquer que seja o governo, vai continuar aprimorando o arcabouço fiscal", afirmou.

Ele destacou que o objetivo da equipe econômica é perseguir metas fiscais críveis, com respaldo técnico, evitando compromissos que precisem ser revistos posteriormente. Para 2025, a meta fiscal é de déficit zero, mas o arcabouço permite um resultado negativo de até 0,25% do PIB, o equivalente a cerca de R\$ 31 bilhões. Já em 2026, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) prevê superávit de 0,25% do PIB, estimado em R\$ 34,3 bilhões. Pelas regras atuais, a meta será considerada cumprida se o resultado for de déficit zero. "Vamos fixar uma meta exigente, demandante, mas possível de cumprir. É assim que estamos reconstruindo as contas públicas", disse Haddad (ABr).

Para o ministro, a arquitetura da regra deve ser preservada, embora os parâmetros possam ser ajustados. "Você pode discutir os parâmetros do arcabouço, como apertar mais ou apertar menos", disse, citando como exemplo o limite de crescimento real das despesas, hoje fixado em até 2,5% ao ano. Sobre a trajetória da dívida pública,

Isso não é coincidência, com cerca de 3 bilhões de usuários mensais, segundo a Meta, o WhatsApp se consolidou como ferramenta de trabalho para pequenas e médias empresas. E seu uso está profundamente enraizado no comportamento do consumidor: 82% dos brasileiros já se comunicam com marcas pelo aplicativo e 60% afirmam já ter comprado por lá, de acordo com o relatório

leiros, ampliando a cobertura nacional em relação aos 17 estados atendidos anteriormente.

### F – Combate ao Etarismo

Principal hub de pesquisa e inteligência de mercado focado na revolução da longevidade na América Latina, o data8 é um dos finalistas do Prêmio Bstoy 2025 na categoria "Empresas Privadas ou Públicas". A iniciativa – criada pelo Movimento Bstoy para combater o etarismo – é dedicada à valorização da geração 50+ e promoção da diversidade geracional. A edição 2025 avaliou 275 iniciativas em 10 categorias. Com uma trajetória consolidada desde 2016, o data8 é referência na América Latina na produção de dados qualificados e identificação de tendências aplicáveis sobre o comportamento, consumo e potencial da população 50+.

### G – Melhor Picape

Líder de vendas há cinco anos consecutivos, a Fiat foi reconhecida em mais duas importantes premiações do setor. A Titano foi eleita a "Melhor picape com chassis" pelo Trend Car, promovido pelo portal Terra e Guia do Carro, enquanto o Fastback recebeu o troféu de sucesso de comercialização no Rio de Janeiro pela Revista Roda Rio. A Titano passou por mudanças significativas na linha 2026. Produzida em Córdoba, na Argentina, a picape ganhou motor Multijet 2.2 que, aliado a um novo câmbio automático de oito velocidades, passou a ter 200 cv de potência e 450 Nm de torque.

### H – Veículos Usados

Quem acompanhou o mercado de veículos nos últimos anos percebeu que os carros usados tiveram uma valorização expressiva. A leitura do IBV Auto, índice que acompanha os preços dos veículos leves usados no país, em comparação com os valores dos carros zero-quilômetro medidos no IPC-Fipe, mostra que a alta dos usados foi mais intensa desde 2020. Desde janeiro daquele ano, os preços dos usados passaram a subir em ritmo mais acelerado do que os dos carros novos. Nesse período, que compreende até novembro de 2025, os zero-quilômetro acumularam alta de 51,9%, enquanto os usados avançaram 80,5%.

## NEGÓCIOS em PAUTA

lobato@netjen.com.br

### A – Lar Doce Lar

Os brasileiros devem priorizar o aconchego do lar neste fim de ano. Uma pesquisa realizada pela Ticket, marca da Edenred Brasil, revela que 84% dos entrevistados passarão a noite de Natal em casa, ao lado da família. O estudo ouviu 3.722 colaboradores de empresas de todo o país para entender como será a celebração e quais fatores influenciam os hábitos de consumo. Os dados mostram também uma divisão sobre o horário da ceia. Entre os participantes, 44% afirmam que costumam comer antes da meia-noite, enquanto 27% preferem manter a tradição de esperar o horário exato. O restante se divide entre petiscar antes ou adaptar o momento conforme a rotina familiar.

### B – Compras de Natal

Os benefícios digitais se consolidaram como um fator decisivo para os consumidores nas compras de Natal. Para 95% dos brasileiros, o cashback influencia a decisão de compra. Descontos em estabelecimentos parceiros são outro diferencial relevante, apontado por 94% da população, enquanto programas de pontos impactam a escolha de 85% que irão às compras. Os dados são da pesquisa "O papel dos benefícios nas compras de fim de ano dos brasileiros", realizada pelo Instituto Locomotiva em parceria com a 99Pay, conta digital da 99. Os números mostram que, além dos preços, os consumidores têm se atentado cada vez mais aos benefícios oferecidos.

### C – Negócios e Lazer

Uma das referências do setor hoteleiro no mercado de turismo para negócios e lazer dentro de um centro urbano no Brasil, o Royal

Palm Plaza Resort Campinas conquistou pelo 19º ano consecutivo o "jacaré de ouro" no Prêmio Caio, na categoria de Melhor Resort Urbano ou de Campo do Brasil. A cerimônia de anúncios dos vencedores da edição 2025 da premiação que é conhecida como o "Oscar do Turismo e dos Eventos", aconteceu no Expo Center Norte, na Capital paulista.

### D – Estudantes de Pedagogia

O Grupo Salta Educação está com inscrições abertas para o Estagiário Transformar, programa de estágio destinado a estudantes de Pedagogia que desejam vivenciar a profissão para além da sala de aula. A iniciativa combina formação pedagógica e experiência em gestão escolar, preparando futuros profissionais para os desafios do dia a dia educacional. Com o conceito "Vivendo a pedagogia além da sala de aula", o programa oferece uma imersão nos bastidores da escola, com atuação direta junto à coordenação pedagógica. Inscrições e mais informações: [www.estagiariaparatransformar.com.br](http://www.estagiariaparatransformar.com.br).

### E – Expansão da Rede

Segundo com o plano acelerado de expansão de sua rede de distribuidores no Brasil, a OMODA & JAECOO alcançou em dezembro a marca de 70 lojas em operação, conforme previsto em seu plano de ação e desenvolvimento de vendas para o ano. Antes desse movimento, a marca contava com 50 pontos de atendimento, o que representa a abertura de 20 novas lojas ao longo de 2025 e o cumprimento de 100% da meta estabelecida para o período. Com esse avanço, a marca passa a estar presente em 24 estados brasili-



## Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



## Bluey: Vamos brincar

**Ana Paula Uchoa (Trad.)** – Melhoramentos – Uma caixa contendo um cenário gigantesco, miniaturas de animais, bem coloridas e representativas, que sempre buscam prazer e alegria em inventar novas brincadeiras, bem como páginas em duro papelão que contam estórias para alegrar a vida de infantes, alfabetizados ou não. Diversão garantida em alto nível! Por conta das miniaturas, recomendado para crianças acima de três anos de idade. Presentação!



## Fatores Psicosociais no Trabalho: para líderes de empresas, gestores de RH, profissionais de saúde SST e contadores

**Marco Aurélio Bussacarini e Maristela Maia**

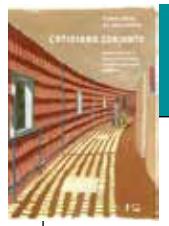
– Médico especialista em medicina ocupacional e psicanalista e gestor em negócios, além de muitos títulos na área médica trabalhista, juntaram suas expertises para lançar obra que além de chamar atenção para fatores que muitas vezes incapacitam colaboradores ao trabalho normal, bem como instruir sobre uma exigência legal – NR 1, que entrará em vigor em maio de 26. Demonstram o quanto importante é cuidar da saúde, principalmente a mental no ambiente de trabalho. Num linguajar bastante palatável, desfilam conceitos, problemas e factíveis soluções. Sua abrangência é compatível com sua eficácia. Oportuna!



## Muitas Belezas

**Daiana Carbin e Ana Clara Florese**  
– André Cerino (Ilustr.) – Colli Books

Jornalista (Daiana) e psiquiatra (Ana) ficcionaram história na qual as protagonistas, não veem as diferenças entre si, antes, aceitam-nas com naturalidade, o que propicia uma excelente convivência. Claro, cada qual com seu defeitinho. Com profundo senso de inclusão e aceitação, as fêmeas caninas, dão um verdadeiro show de sabedoria. Com ilustrações de primeiríssima qualidade, criará alto grau de conscientização na garotada, alfabetizada ou não. Será que cachorros não alcançarão esse grau de inclusão? Com certeza bela obra com ricas mensagens!



## Cotidiano Conjunto: Domesticidade e patrimonialização da habitação social moderna

**Flávia Brito do Nascimento** – Edusp – Um problema social mundial: moradia, patrimônio, visibilidade. Historiadora e arquiteta urbanista, descreveu-se de maneira exaustiva e profunda na análise desse fenomenal eterno problema. Onde reside o problema e sua solução? Questionamento que sempre dá resposta evasiva ou distante da realidade. Governantes abordam o tema, sempre às vésperas de um pleito. Tem-se sempre a impressão que quando a sociedade salta passos à frente, o “sistema” retroage e emperra realizações. A autora demonstra como está a situação e naturalmente aponta algumas soluções. Oremos!

## O Valor das Ações: Acerte o preço com base nas expectativas do mercado

**Michael J. Maubossin e Alfred Rappaport** – Natalie Gerhardt – Edipro – Autores são mestres reconhecidos internacionalmente e militam em universidades americanas de valor incontestável, o que os qualifica para editar esse verdadeiro manual de práticas obrigatórias para quem deseja enveredar pelo caminho de aplicações de capital em bolsa de valores ou atividades afins. Focalizam devidamente fatores prós e contra. Alertam sobre naturais e eventuais riscos. Ganhos e perdas ladeiam-se. Todo cuidado, sempre será pouco, todavia, recompensado. A ideia é desanuviar o sistema de aplicações e iluminar os caminhos para possíveis ganhos. Vamos faturar?

## Mar de Música

**Daniela Barreto Andolphi e Júlio Cesar Meca Castro (Ilustr.)** – Boticudos – Autora é linguista e lastreou suas ideias em canções super conhecidas por crianças, jovens e adultos – principalmente os bem adultos – para criar versinhos que instigam e ensinam como aceitar e conservar nossa rica fauna marítima. Com ilustrações atraentes, com certeza atingirá seus objetivos. Válido para crianças alfabetizadas. Deverá ser lido para crianças para embalar “soninhos” que gerarão bons sonhos. Genial!

[www.bcclevision.com.br](http://www.bcclevision.com.br)

Assista ao programa Livros em Revista. Um canal repleto de novidades do universo literário. Entretenimento garantido!

Com apresentação de Ralph Peter.

**LIVROS EM REVISTA**

## Brasil deve enfrentar o ano mais crítico em ciberataques em 2026

Especialista projeta intensificação de fraudes com IA, ataques à cadeia de suprimentos e alta no ransomware, após um 2025 já marcado por incidentes de grande escala

**D**epois de um ano marcado por incidentes de grande escala — incluindo o maior ataque já registrado ao ecossistema financeiro brasileiro — o Brasil entra em 2026 com uma superfície de risco ampliada e ameaças cada vez mais sofisticadas. A avaliação é do Rodolfo Almeida, COO da ViperX, startup de proteção ofensiva do Grupo Dfense, que analisou os principais movimentos do crime digital em 2025 e projetou o que empresas e usuários devem esperar para o próximo ano.

“Em 2025, setores como financeiro, público e áreas intensivas em dados — saúde, educação e varejo — estiveram entre os mais atingidos. O ano foi marcado por ataques à cadeia de suprimentos, engenharia social potencializada por IA e um avanço do ransomware, que cresceu 25% globalmente. Vimos um país que evoluiu tecnicamente, mas ainda reativo e dependente de fornecedores pouco protegidos, hoje a principal porta de entrada para ataques”, afirma Almeida.

A Inteligência Artificial saiu do laboratório e virou arma central do crime digital

Segundo o COO, 2025 marcou o momento em que a IA deixou de ser promessa e se tornou ferramenta de linha de frente para grupos criminosos. A empresa observou três tendências principais:

**1. Engenharia Social Realista** — Cerca de 80% dos e-mails de phishing já contam com geração baseada em IA, produzindo textos perfeitos e contextualizados. Deepfakes e clonagem de voz impulsionaram golpes internos sem governança clara — ampliando riscos de vazamento e ataques por prompt injection.

GreenApple787.CAVA

## CYBER ATTACK

## 2. Malware Dinâmico

— Ferramentas de IA passaram a gerar malwares que mudam de assinatura a cada execução, burlando defesas tradicionais.

## 3. Fraudes em Escala

— Apenas em 2025, o FBI registrou mais de US\$ 262 milhões roubados em golpes de account takeover, muitos apoiados em sites falsos e comunicações automatizadas por IA.

“O desafio é que a IA ofensiva escala muito mais rápido que a defensiva. Hoje, qualquer criminoso com baixo nível técnico consegue gerar textos, áudios e páginas falsas quase perfeitas. As empresas precisam parar de tratar IA apenas como produtividade e começar a enxergá-la como parte do seu modelo de ameaças”, reforça Almeida.

## Principais fraudes previstas para 2026

A projeção é que 2026 seja ainda mais crítico, com intensificação de fraudes financeiras, golpes via PIX e ataques sustentados por IA e falhas de terceiros. Também cresce a preocupação com o avanço da Shadow AI, com empresas adotando modelos internos sem governança clara — ampliando riscos de vazamento e ataques por prompt injection.

## Cursos híbridos em Matemática Aplicada e Ciência de Dados

Atividades ocorrem de 12 de janeiro a 27 de fevereiro e são abertas a estudantes de graduação e pós-graduação de todo o país

A Escola de Matemática Aplicada da Fundação Getúlio Vargas (FGVEMAP) realiza, entre 12 de janeiro e 27 de fevereiro de 2026, mais uma edição do seu Programa de Verão, iniciativa acadêmica que reúne cursos, minicursos, workshops e seminários voltados a estudantes de Graduação e Pós-Graduação, tanto da FGV quanto de outras instituições de ensino superior, do Brasil e do exterior.

Reconhecido pela qualidade acadêmica e pela diversidade temática, o Programa de Verão da FGV EMAP oferece cursos de curta duração, ministrados por professores e pesquisadores renomados, com foco em Matemática Aplicada e Ciência de Dados e suas múltiplas aplicações. A proposta é ampliar a formação dos participantes, promover o intercâmbio científico e fortalecer redes de contato entre estudantes e pesquisadores.

Na edição de 2026, as atividades serão realizadas em formato híbrido, combinando encontros

presenciais, no campus da FGV no Rio de Janeiro, e transmissões online pela plataforma Zoom, ampliando o acesso de participantes de diferentes regiões.

A programação inicial já está disponível e contempla temas atuais e estratégicos, como Teoria dos Jogos, Biomatemática, Estruturas Algébricas, Teoria das Categorias, Teoria de Galois, Análise de Sobrevivência, Otimização Computacional, Métodos Operadores Monótonos, além de Programação Funcional e Prova de Teoremas, entre outros. A lista completa de cursos, bem como suasementas detalhadas, pode ser consultada no site oficial do programa (<https://emap.fgv.br/programa-de-verao/#sobre-o-programa>).

Os participantes regularmente matriculados e que concluírem as atividades terão direito a certificado, emitido pela FGV EMAP.

Informações sobre inscrições, programação atualizada e demais orientações também estão disponíveis no site.

Programa de Verão FGVEMAP 2026 – Período: 12 de janeiro a 27 de fevereiro de 2026 – Formato: híbrido (presencial e online via Zoom).

## 5. Identidade sintética e fraude de onboarding

Combinação de CPFs vazados, dados de redes sociais e documentos falsificados por IA.

## 6. Extorsão com vazamento de dados sensíveis

Utilização de vazamentos e deepfakes para pressionar colaboradores-chave.

O que falta para o Brasil sair do reativo e avançar para o preventivo

Após os grandes vazamentos de 2025, o especialista reforça que a tecnologia sozinha não resolve o problema. Para ele, quatro mudanças estruturais são essenciais para evitar que 2026 repita o mesmo ciclo:

- Governança forte, com patrocínio direto do board.

- Cultura corporativa de responsabilidade compartilhada entre tecnologia, jurídico, risco e fraude.

- Regulação mais clara, com fiscalização efetiva sobre fornecedores críticos.

- Mudança técnica: sair do foco em perímetro e adotar gestão contínua da exposição (CTEM).

“2025 confirmou que o perímetro mais frágil não é o firewall da empresa, é o fornecedor crítico com baixa maturidade. O que ainda falta é o Brasil tratar cibersegurança como infraestrutura crítica de confiança, não como custo de TI. Quando vazamento de dados e fraude digital forem medidos na mesma régua que risco de crédito ou risco operacional, veremos a virada de reativo para preventivo”, conclui.

## Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL  
33º Subdistrito - Alto da Mooca

ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos

pelos Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **WILSON ARIEL CASTRO TORREJON**, estado civil solteiro, filho de Vicente Castro Vega e de Rosa Torrejon Torrejon, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ELISABET MARIA TITO COPA**, estado civil solteira, filha de Esteban Tito Esquelle e de Nely Copá, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **GABRIEL LOURENÇO FERREIRA**, estado civil solteiro, filho de Camila Lourenço Ferreira, residente e domiciliado em Santana, nesta Capital - São Paulo - SP. A pretendente: **LAYSSA MISLAYNE DOS SANTOS OLIVEIRA**, estado civil solteira, filha de Antonio Batista de Oliveira Filho e de Maria Ivana Santos, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **FLAVIO MIRANDA VISPICO DA CRUZ**, estado civil viúvo, filho de Aécio Flávio da Cruz e de Maria de Lourdes Vispico da Cruz, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **FRANCISCA NAIANE SARAVIA LIMA**, estado civil solteira, filha de Francisco Saraiva de Lima e de Maria Edneuda Lima, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Ofício de Registro Civil e publicado na imprensa local





## O papel da liderança em tempos de Inteligência Artificial

*A Inteligência Artificial deixou de ser uma promessa tecnológica para se tornar uma força estruturante da economia, da gestão e das relações de trabalho*

**E**m um intervalo surpreendentemente curto, algoritmos passaram a apoiar decisões estratégicas, automatizar processos complexos e redefinir a produtividade em praticamente todos os setores. Nesse cenário, o papel da liderança não diminui, ao contrário, torna-se mais crítico, mais humano e mais estratégico do que nunca.

Ao longo de ciclos anteriores de transformação tecnológica, líderes foram desafiados a adotar novas ferramentas. No ciclo da IA, o desafio é mais profundo: trata-se de liderar em um ambiente onde o conhecimento técnico se acelera mais rápido do que a capacidade organizacional de assimilá-lo. A liderança, portanto, deixa de ser apenas operacional ou hierárquica e passa a ser essencialmente interpretativa, alguém que traduz tecnologia em valor, risco em decisão e dados em direção estratégica.

Um dos principais equívocos em torno da IA é tratá-la como um substituto direto da liderança humana. A realidade aponta para o oposto. Quanto mais decisões são automatizadas, maior é a necessidade de líderes capazes de definir critérios, limites éticos e objetivos claros para essas decisões. Algoritmos não possuem contexto moral, visão de longo prazo nem responsabilidade social. Cabe à liderança garantir que o uso da IA esteja alinhado à estratégia do negócio, à cultura organizacional e aos valores da sociedade.

Outro aspecto central é a gestão do medo e da ansiedade. A introdução acelerada da IA gera insegurança legítima nas equipes, receio de substituição, perda de relevância profissional e aumento da pressão por performance. Liderar nesse contexto exige comunicação transparente, educação contínua e um repositionamento claro do discurso: a IA não elimina pessoas, mas elimina tarefas. O líder do presente precisa ser um curador de talentos, ajudando profissionais a migrar de funções repetitivas para atividades de maior valor cognitivo, criativo e relacional.

A liderança em tempos de IA também demanda uma mudança profunda na tomada de decisão. Dados

Ciro Jacob (\*)

e modelos preditivos ampliam a capacidade analítica, mas não substituem o julgamento. O risco é criar organizações excessivamente dependentes de dashboards, métricas e recomendações algorítmicas, perdendo sensibilidade para fatores intangíveis como reputação, impacto social e timing político. O bom líder é aquele que sabe quando seguir os dados e quando questioná-los.

Há ainda uma dimensão ética incontornável. Questões como viés algorítmico, privacidade de dados, transparência e responsabilidade jurídica não podem ser delegadas exclusivamente a times técnicos. Elas são, antes de tudo, decisões de liderança. Em um ambiente regulatório cada vez mais atento, empresas serão cobradas não apenas pelo que a IA faz, mas por como e por que ela faz. A governança da Inteligência Artificial torna-se, assim, um tema de conselho, e não apenas de TI.

Do ponto de vista organizacional, a IA também redefine estruturas de poder. Informações que antes estavam concentradas em níveis superiores passam a ser acessíveis em tempo real. Isso exige líderes menos centralizadores e mais facilitadores, capazes de criar ambientes de autonomia responsável. Liderar deixa de ser controlar e passa a ser habilitar, remover obstáculos, orientar prioridades e construir confiança em sistemas híbridos, onde humanos e máquinas colaboram.

Por fim, talvez o maior desafio da liderança na era da IA seja preservar aquilo que a tecnologia não pode replicar: propósito, empatia, visão e senso de pertencimento. Em um mundo cada vez mais automatizado, pessoas não seguem líderes por eficiência algorítmica, mas por significado. Organizações que prosperarão não serão as que apenas adotarem IA mais rápido, mas aquelas cujos líderes conseguirem integrar tecnologia e humanidade de forma coerente.

A Inteligência Artificial não redefine apenas modelos de negócio; ela redefine o próprio conceito de liderança. O líder do futuro, que já é o líder do presente, será aquele capaz de combinar inteligência técnica com maturidade emocional, visão estratégica com responsabilidade ética, e inovação com senso humano. Em tempos de IA, liderar é, acima de tudo, saber decidir o que nunca deve ser automatizado.

(\*) Especialista em liderança, transformação digital e estratégia organizacional.

## O Brasil se consolida como o mercado de maior crescimento em investimentos publicitários para 2026

Em um mercado global de US\$1 trilhão à vista e o país crescendo acima da média, especialista aponta seis tendências que vão redefinir o setor no próximo ano

**O** Brasil entra em 2026 como o mercado de maior crescimento em investimentos publicitários no mundo. Segundo o Global Ad Spend Forecasts, da Dentsu, o avanço é impulsionado por dois fatores estruturais: a Copa do Mundo da FIFA e as eleições presidenciais. O estudo projeta que os investimentos globais em publicidade cresçam 5,1% no próximo ano e superam US\$1 trilhão, enquanto o Brasil se destaca com uma expansão de 9,1%.

O principal vetor desse avanço é a publicidade digital. A projeção indica um crescimento de 6,7% em 2026, concentrando quase 70% de todo o investimento publicitário global. Diante dessa mudança estrutural, a US Media, empresa especializada em publicidade digital, mapeou os movimentos que vão exigir das marcas, já em 2026, uma atuação menos fragmentada e mais integrada entre tecnologia, mensuração avançada e criatividade.

A seguir, as seis principais tendências destacadas por Bruno Belardo, VP de Vendas da US Media.

### 1) IA deixa de ser conceito e se torna infraestrutura do marketing

Após um ciclo inicial de experimentação, a inteligência artificial passa a ocupar o centro das operações de marketing. Em 2026, ela permanece como uma das principais prioridades do setor, com 45% dos CMOs investindo em sua adoção para elevar a eficácia e a eficiência das estratégias.

Para o especialista o impacto recai sobre quatro frentes:

- Personalização em escala real: experiências e jornadas 100% adaptadas a cada usuário.



• Modelagem preditiva avançada: mensuração incremental, previsão de demanda e decisões menos baseadas em tentativa e erro.

• CX automatizada e inteligente: chatbots integrados a CRM, resolvendo ponta a ponta e atuando como extensão natural de marketing e vendas.

“A maturidade da geração de textos, imagens e vídeos amplia velocidade e escala, mas traz novos desafios éticos como transparência, representatividade e limites de direitos autorais”, comenta o executivo.

### 2) Retail Media consolida o varejo como plataforma de mídia

O retail media deve crescer 14,1% em 2026, preparando-se para ultrapassar a busca paga até 2028 e se consolidar como a terceira via dominante do digital, ao lado de social e search. O avanço é impulsionado por gigantes como Amazon, Mercado Livre e grandes varejistas regionais, como Cencosud.

Para Belardo, a lógica é simples: “O mercado passa a depender ainda mais de dados first-party para segmentação, mensuração e performance. O varejo vira

não só um ponto de venda, para Belardo, a lógica é simples: “O mercado passa a depender ainda mais de dados first-party para segmentação, mensuração e performance. O varejo vira

não só um ponto de venda,

mas uma plataforma de mídia completa.”

### 3) CTV entra na fase da mensuração avançada

A migração da TV linear para o digital se intensifica e coloca as TVs conectadas entre os segmentos mais aquecidos do próximo ano. Em 2026, o investimento em CTV deve crescer 9,5%, impulsionado pelo aumento do consumo de streaming com publicidade, segundo a Dentsu.

Para o mercado, isso representa a maturidade que faltava para atrair investimentos antes concentrados em TV aberta. Segundo o VP da US Media, o diferencial de 2026 será a capacidade de medir impacto / frequência, inovação no plano de mídia CTV (usando opções mais segmentadas como Vevo) e contribuição real das campanhas veiculadas em ambientes de CTV e streamings.

### 4) A nova lógica da inovação é pragmática

A era das “inovações brilhantes” perde relevância. A partir de 2026, o que ganha tracção são soluções úteis, orientadas a dados e ao comportamento real do consumidor.

Belardo enumera três pilares de inovação para o próximo ano: a inovação que resolve problemas concretos, a que

transforma dados em ação, não apenas em relatórios, e a que ajuda a simplificar o operacional trazendo vantagem competitiva. “Em um mundo complexo, marcas que simplificam a vida das pessoas vencem”, reforça.

### 5) Atendimento automatizado evolui para experiências completas

O atendimento automatizado amadurece e deixa de ser apenas triagem. Em 2026, chatbots passam a integrar: histórico de comportamento, CRM e jornadas de ponta a ponta.

O desafio, segundo Belardo, será equilibrar tecnologia e sensibilidade humana: “O toque humano continua essencial para gerar confiança. A automação não substitui isso.”

### 6) GEO redefine a lógica do conteúdo em um mundo guiado por IA

Com a inteligência artificial assumindo um papel central na descoberta e recomendação de informações, surge uma nova prioridade estratégica: GEO (Generative Engine Optimization).

O GEO orienta marcas a estruturarem conteúdos claros, precisos e confiáveis, capazes de serem referenciados por modelos gerativos ao responder perguntas dos usuários. Em um cenário de saturação de mensagens e fragmentação da atenção, a visibilidade passa a depender não apenas de SEO, mas da capacidade de construir ecossistemas consistentes, que conectem criatividade, dados e tecnologia.

“Para 2026, GEO torna-se um diferencial competitivo: é a nova fronteira para garantir presença, relevância e continuidade em um ambiente onde a IA mediaria cada vez mais as jornadas de informação e consumo”, conclui o executivo.

## Dezemrite: o que ninguém fala (mas precisava)

*Por uma lupa inspirada nas observações da psiquiatra Dra. Maria Fernanda Caliani*

Ninguém conta, mas a dezembrite não é só aquele corre-corre que vira meme nas redes sociais. Segundo análises clínicas e comportamentais frequentemente apontadas pela Dra. Maria Fernanda Caliani, dezembro não é apenas o mês do fechamento de ciclo: é o mês em que todos os ciclos que deixamos abertos durante o ano resolvem cobrar boleto emocional de uma vez só.

Dezembro tem essa mania irritante de puxar o fio da nossa autocobrança. É quando a agenda tenta ser protagonista, mas quem rouba a cena mesmo é o acúmulo: de expectativas, de frustrações engavetadas, de metas que ficaram olhando para você do caderno como quem diz “e aí, nada?”.

E o que ninguém fala?

Que muitas vezes a dezembrite não nasce da correria, mas daquilo que ficou quieto demais.

De acordo com reflexões da Dra. Caliani, o cérebro não lida bem com pendências emocionais invisíveis. Então, quando chega dezembro, essa vitrine social de “como foi seu ano?”, ele tenta, desesperadamente, organizar o que ficou mal resolvido: relações, escolhas, promessas internas.

Ái vem o combo: irritação, cansaço, esquecimento, urgência por fazer tudo, sensação de estar atrasado... mesmo quando não estamos.

A dezembrite é quase um desarranjo emocional sazonal que ninguém assume. É o burnout festivo.

É o “vou fazer tudo antes do dia 31”

encontrando o “não tenho energia nem pra fazer a lista”.

Mas existe algo que quase nunca vira pauta e que a visão clínica da Dra. Maria Fernanda Caliani reforça: “a dezembrite não é frescura; é um pedido de pausa mascarado de intensidade”.

É o corpo dizendo:

“Antes de finalizar o ano, finalize a si mesmo com gentileza.”

É a mente pedindo: “Diminua o volume da cobrança para aumentar a clareza daquilo que importa.”

Talvez o que ninguém fala sobre a dezembrite é que ela não precisa ser combatida. Precisa ser ouvida. Porque no fundo, dezembro não quer que você dê conta. Quer que você dê sentido.

(Fonte: Dra. Maria Fernanda Caliani - Psiquiatra).

# Déficit de profissionais de TI pode chegar a 1 milhão até 2030

Para Rodrigo Maximo Cano, especialista em soluções digitais e gerente de engenharia de software do banco digital Cora, essa escassez já extrapolou a área de recursos humanos e se tornou um risco estratégico para os negócios

O setor de tecnologia da informação no Brasil enfrenta um gargalo estrutural que já compromete o crescimento das empresas, distorce o mercado de trabalho e ameaça a capacidade de inovação do país. A escassez de profissionais qualificados em TI se intensificou nos últimos anos e, segundo projeções da consultoria global McKinsey, o Brasil pode enfrentar um déficit de até cerca de 1 milhão de vagas não preenchidas no setor até 2030, caso a formação e a retenção de talentos não avancem de forma significativa.



Dados da Brasscom, entidade que reúne empresas do setor de tecnologia da informação e comunicação, mostram que o mercado brasileiro convive há anos com um forte descompasso entre demanda e formação. Em média, o setor demanda cerca de 159 mil profissionais de tecnologia por ano, enquanto apenas aproximadamente 53 mil novos especialistas se formam anualmente.

Esse desequilíbrio gerou um déficit anual superior a 100 mil trabalhadores e resultou em um acumulado de cerca de 530 mil vagas não preenchidas até meados da década, segundo análises setoriais divulgadas pelo TI Inside. As áreas mais afetadas seguem sendo segurança da informação, inteligência artificial, ciência e engenharia de dados, computação em nuvem e desenvolvimento de software, consideradas o núcleo da transformação digital.

A dificuldade para contratar profissionais qualificados é sentida pela maioria das empresas. Pesquisa da

INTWIG Data Management indica que apenas 10,9% das organizações brasileiras afirmam não enfrentar problemas para encontrar mão de obra em TI, enquanto 43,7% relatam sofrer, em maior ou menor grau, para contratar profissionais com habilidades digitais avançadas. O dado reforça que a escassez deixou de ser pontual e passou a ser estrutural, impactando diretamente a produtividade e a inovação.

A pressão sobre o mercado de trabalho se reflete em uma disputa cada vez mais acirrada por talentos. Empresas de diferentes setores competem pelos mesmos profissionais, elevando salários e benefícios, em alguns casos, a remuneração em tecnologia já chega a ser até três vezes maior do que a média nacional. Ainda assim, muitas posições permanecem abertas por longos períodos. Ao mesmo tempo, o setor enfrenta o fenômeno da "juniorização", com excesso de profissionais em início de carreira e escassez de especialistas seniores capazes de liderar projetos complexos e formar equipes.

"A falta de mão de obra qualificada em tecnologia impacta diretamente a capacidade das

empresas de inovar, lançar produtos e escalar soluções digitais. Sem profissionais experientes, projetos estratégicos atrasam e o país perde competitividade em um mercado global cada vez mais tecnológico", afirma Rodrigo Maximo Cano, especialista em soluções digitais e gerente de engenharia de software do banco digital Cora

Segundo Cano, a escassez de talentos também compromete a sustentabilidade das carreiras em tecnologia. "Com poucos profissionais seniores disponíveis, muitas empresas acabam acelerando a contratação de perfis juniores sem investir em trilhas estruturadas de desenvolvimento. Isso gera alta rotatividade, projetos menos maduros e frustração tanto para os profissionais quanto para as organizações", avalia.

Esse cenário é agravado pela fuga de cérebros, intensificada com a consolidação do trabalho remoto global. Profissionais altamente qualificados têm optado por trabalhar para empresas estrangeiras ou se mudar para o exterior, atraídos por salários em moeda forte, maior estabilidade econômica e melhor qualidade de vida em comparação ao

Brasil. O movimento reduz ainda mais a oferta de talentos no mercado nacional e enfraquece o ecossistema local de inovação em um momento de forte competição internacional.

Além da migração internacional, cresce também a evasão de profissionais do próprio setor de TI no Brasil. Levantamentos divulgados pela plataforma Hackathon Brasil apontam que sobre-carga, pressão constante por resultados e ausência de planos de carreira estruturados levam muitos profissionais a abandonar a área ou buscar oportunidades fora do mercado tradicional, aprofundando o déficit de mão de obra qualificada.

O executivo destaca ainda que a fuga de cérebros representa uma perda estrutural para o país. "O Brasil forma bons profissionais, mas não consegue retê-los. Quando talentos altamente capacitados optam por trabalhar para empresas estrangeiras ou deixam o setor por falta de perspectiva, o país perde conhecimento, capacidade de inovação e a chance de desenvolver soluções locais com impacto global", conclui.

Sem investimentos consistentes em educação, capacitação contínua, diversidade e programas claros de desenvolvimento e retenção de talentos, especialistas alertam que o déficit de profissionais de TI tende a se aprofundar. O risco é o Brasil perder relevância justamente em um momento em que tecnologia, inovação e qualificação profissional são decisivas para a competitividade das empresas, das carreiras e da economia como um todo.

## O Dezembro que Nunca Acaba

Eduardo Cursino (\*)

Todos os anos, quando dezembro se aproxima, as prefeituras brasileiras enfrentam o mesmo ritual de tensão fiscal

timos a mesma situação: receitas sazonais insuficientes, despesas obrigatórias acumuladas e ausência de planejamento efetivo para lidar com elas.

A chegada do 13º salário, a necessidade de quitar contratos terceirizados, os encargos acumulados e o fechamento contábil do exercício formam uma combinação explosiva que costuma ultrapassar a capacidade de caixa dos municípios. Por mais que esse fenômeno se repita anualmente, ele ainda é tratado como surpresa, quando, na verdade, é consequência de um modelo que concentra despesas conhecidas em um período que historicamente apresenta queda nas receitas, especialmente nos repasses via Fundo de Participação dos Municípios (FPM), entre novembro e janeiro.

Neste fim de 2025, o quadro não foi diferente. A pressão sobre as prefeituras aumentou em razão da elevação dos pisos salariais, da ampliação de gastos em saúde e educação e do encarecimento dos contratos terceirizados, que operam com custos trabalhistas crescentes. Ao longo do ano, observamos diversos municípios tentando equilibrar as contas, mas sendo obrigados a priorizar a folha de pagamento, o que empurrou dívidas com fornecedores para os meses seguintes. Empresas responsáveis por serviços essenciais como limpeza urbana, vigilância, manutenção de escolas e postos de saúde, e operações de transportes passaram a conviver com atrasos que variam de semanas a meses. Isso afeta diretamente a continuidade e a qualidade do serviço público oferecido à população.

O principal erro, contudo, é estrutural. As prefeituras não tratam o 13º salário como uma obrigação anual previsível e já conhecida desde janeiro. Em vez de fazer provisão mensal, a maior parte opta por enfrentar a despesa apenas ao final do ano, como se fosse possível, com um orçamento constantemente pressionado, guardar recursos suficientes para cumprir-lá às pressas. Quando dezembro chega, a conta simplesmente não fecha. A cada exercício fiscal repe-

(\*) - Especialista em Gestão de Cidades, formado em Ciências Contábeis pela Universidade de Taubaté, pós-graduado em Gestão de Cidades pela FAAP e mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté. Atua como consultor e pesquisador em finanças públicas municipais, planejamento urbano e gestão territorial.

## O que os times comerciais ainda não entenderam sobre o uso de IA nas operações

Nos últimos dois anos, a inteligência artificial se tornou o tema dominante em eventos corporativos, reuniões de estratégia e debates sobre o futuro do trabalho. Porém, apesar do entusiasmo, muitos times comerciais ainda não compreendem o que significa usar IA de forma prática. A crença de que ferramentas "inteligentes" resolvem automaticamente gargalos históricos de produtividade é um equívoco comum. A tecnologia só entrega valor quando está a serviço de processos claros, organizados e consistentes.

O hype também criou a falsa impressão de que a IA substitui a disciplina comercial. Ela não corrige CRM desatualizado, não melhora metodologias mal aplicadas, nem cria alinhamento entre marketing e vendas por conta própria. A IA não arruma a casa — ela só funciona quando a casa já está minimamente arrumada. Modelos inteligentes dependem de dados integros, rotinas bem definidas e registros confiáveis para gerar respostas úteis e análises verdadeiramente acionáveis.

Outro ponto pouco entendido pelos times é que a inteligência artificial não funciona sem contexto. Modelos

generativos e preditivos exigem histórico, qualidade de dados e volume consistente de interações comerciais. Quando isso falta, o resultado são recomendações superficiais, previsões falhas e frustração da equipe. Não é que a IA não funcione para vendas; é que ela não opera bem em ambientes desorganizados. A tecnologia amplifica tudo — inclusive ineficiências.

Também persiste a ideia de que usar IA significa adquirir inúmeras novas ferramentas. Na prática, a transformação começa com o que a empresa já possui, desde que os dados estejam centralizados e os processos padronizados. A maturidade operacional é mais determinante do que o arsenal tecnológico. Organizações com processos sólidos tiram muito mais valor de um modelo simples do que empresas que acumulam soluções sem estruturar o básico.

A consequência dessa desconexão entre hype e realidade é evidente: muitos times comerciais seguem presos a métricas superficiais, decisões por intuição e ciclos de venda inflados por falta de previsibilidade. Enquanto isso, operações mais maduras já utilizam IA

para priorizar leads, prever comportamento de clientes, sugerir próximos passos, automatizar follow-ups e eliminar tarefas repetitivas. Falar de IA e gerar resultado com ela são duas coisas muito diferentes.

Times comerciais precisam entender que IA não é um atalho, e sim um multiplicador. Ela não substitui estratégia, governança, consistência ou gestão — depende de tudo isso para funcionar. Quando o processo é sólido, a IA eleva a produtividade do vendedor, melhora a qualidade das decisões do gestor e torna toda a operação mais precisa. A tecnologia só cria vantagem competitiva quando encontra um terreno preparado.

No fim, o recado é simples: a inteligência artificial não transforma vendas sozinha. Ela transforma aquilo que já está organizado. Esse é o ponto onde boa parte das empresas ainda tropeça. O desafio não é dominar IA, mas dominar o próprio processo comercial. Quando isso acontece, a tecnologia deixa de ser moda e passa a ser motor real de crescimento.

(Fonte: Gabriel Muller é CEO da Solabs).



Nikola\_Stojadinovic\_CANVA

DADOS, IA E OPERAÇÃO INTEGRADA

## NATAL E BLACK FRIDAY DEFINEM PADRÃO DO VAREJO ONLINE

Dados, IA e operação integrada levaram empresas a atingir até 315% da meta de conversão na Black Friday e indicam expectativa ainda maior para o Natal

**A** Black Friday 2025 funcionou como um teste para o varejo online e antecipou o padrão que se consolida no fim do ano. O uso intensivo de dados, Inteligência Artificial e decisões em tempo real foram determinantes para o desempenho das marcas.

Dados da Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas mostram que 82% dos consumidores pesquisam preços antes de comprar presentes. O levantamento revela que 87% iniciam a jornada no digital e 75% concluem no físico, um comportamento que se mantém de novembro a dezembro. Neste contexto, marcas como Fast Shop, Levi's e Osklen registraram avanços relevantes em conversão, tráfego e receita, com alguns players chegando a 315% da meta de conversão na Black Friday.

A Osklen registrou aumento de 45% na conversão em relação a 2024, com 58% de crescimento em receita, enquanto a Levi's ampliou em quase 20% o volume de visitas em seu site. No varejo esportivo, houve crescimento de 22% no ticket médio e 71% de aumento de conversão, reforçando que o diferencial esteve na preparação e na capacidade de sustentar performance ao longo de um dos períodos mais exigentes do calendário varejista.

Por trás desses percentuais está uma ação preparada e planejada com meses de antecedência, envolvendo diversas iniciativas, tendo como foco a obtenção de resultados. Na



pixelilobo\_CANVA lista de iniciativas adotadas estão a otimização da jornada de compra, as automações de recomendação e governança e a integração massiva de dados.

Como parte da preparação, essas empresas apostaram na personalização altamente criteriosa, o que alavancou os resultados. "A Black Friday não é igual para todo mundo, por isso trabalhamos com estratégias diferentes. Em alguns casos, escalamos venda antecipada; em outros, concentrarmos toda a força na semana do evento. Essa personalização foi o que garantiu performance real", revela Vinícius Teixeira, diretor de Growth da Quality Digital, que trabalhou com as companhias.

Segundo explica, o método de trabalho desenvolvido foi de análise contínua e de ação em tempo real, o que permitiu decisões rápidas, assertivas e baseadas em dados. "Durante todos os dias, trabalhamos com metas a cada 60 minutos e monitoramos a performance hora a hora, acompanhando as vendas e ajustando estratégias. Essa atenção minuciosa foi essencial para manter a estabilidade e acelerar a conversão nos momentos mais críticos", comenta.

Outra iniciativa de destaque foram as previsões geradas por dados reais e modelos de Inteligência Artificial. "Usamos uma visão preditiva para antecipar movimentações do consumidor e do tráfego. Essa capacidade permite ajustar rapidamente campanhas, jornadas e integrações, e isso fez toda a diferença nos números finais", completa.

Teixeira explica que os resultados são ainda mais expressivos quando se observa o balanço dos dias de maior aderência ao evento: quinta-feira, 27, e sexta-feira, 28 de novembro. Nesses dois dias, a Levi's avançou 16% no ticket médio e teve 37% mais visitas do que o previsto, e a Osklen apresentou acréscimo de 59% em pedidos, além de conversão 73% superior ao esperado. Resultados positivos também são observados no varejo esportivo, que registrou a superação de metas em conversão e pedidos.

Essa combinação entre planejamento, sustentação técnica, operação ativa e visão de performance é uma estratégia correta, reforça o executivo de TI da Fast Shop, Alexandre Medeiros Pinho. "O empenho, a dedicação e a disciplina dos times envolvidos resultaram no melhor ciclo que já entregamos até hoje. A sinergia entre as equipes garantiu uma execução de alto nível, focada em estabilidade e performance. Vale ressaltar o indicador mais importante para a nossa área: atravessamos o evento sem nenhum incidente que impactasse nossas vendas ou as operações de backoffice", finaliza.

**“** Usamos uma visão preditiva para antecipar movimentações do consumidor e do tráfego. Essa capacidade permite ajustar rapidamente campanhas, jornadas e integrações, e isso fez toda a diferença nos números finais

