

CONDIÇÃO DE SOBREVIVÊNCIA

EQUIPES HÍBRIDAS: COMO SAIR DE SOBREVIVENTE DA AUTOMAÇÃO A ARQUITETO DA IA

Leia na página 8

E-commerce supera R\$ 230 bi em 2025 e acelera modelos de vendas recorrentes com IA

Plataforma Betalabs destaca práticas que conectam redes sociais, inteligência artificial e conteúdo para gerar previsibilidade e fidelização no comércio eletrônico

O e-commerce brasileiro ultrapassou R\$ 230 bilhões em faturamento em 2025, mantendo crescimento anual próximo de 15%, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm). O país já soma mais de 90 milhões de consumidores digitais ativos, com centenas de milhões de pedidos realizados todos os anos, de acordo com a Ebit | Nielsen. Em um cenário marcado por maior concorrência, automação e mudança no comportamento de compra, empresas têm acelerado a adoção de modelos de vendas recorrentes como forma de garantir previsibilidade e fidelização.

A consolidação da inteligência artificial nesse ambiente tem reduzido barreiras técnicas e operacionais. Hoje, mais de 50% dos consumidores brasileiros já utilizam IA para pesquisar, comparar ou decidir compras online, segundo a Salesforce (State of Commerce), enquanto cerca de 90% das empresas de e-commerce no mundo já usam ou testam IA em vendas, marketing ou atendimento, conforme estudos da McKinsey & Company e da Gartner. Nesse contexto, a Betalabs, plataforma SaaS pioneira em soluções de recorrência para e-commerce, compartilha aprendizados observados na prática do mercado.

De acordo com Luan Gabellini, cofundador da Betalabs, a recorrência deixou de ser uma estratégia restrita a grandes operações e passou a integrar o plano de crescimento de empresas de diferentes portes. "Hoje, a recorrência não é mais um diferencial exclusivo de grandes players. Com tecnologia e automação, empresas menores conseguem estruturar modelos sustentáveis, previsíveis e alinhados ao comportamento do consumidor digital".



Luan Gabellini

Divulgação
checkouts nativos, catálogos integrados e links de compra em vídeos curtos permitem reduzir etapas e aumentar conversão. Quando conectadas a modelos de assinatura, essas plataformas também se tornam canais relevantes de aquisição recorrente, especialmente em um mercado com milhares de consumidores digitais ativos.

2 Use inteligência artificial para personalizar a recompra – A aplicação de IA no e-commerce tem avançado do suporte ao marketing para a gestão do relacionamento com o cliente. Algoritmos capazes de analisar histórico de compras e comportamento de navegação permitem recomendar produtos, ajustar comunicações e identificar o melhor momento para a recompra. "A recorrência depende menos de descontos e mais de relevância ao longo do tempo. A inteligência artificial permite entender quando e como o cliente quer comprar novamente, com base em dados reais", afirma Luan Gabellini, cofundador da Betalabs.

3 Produza conteúdo como parte da experiência de compra – Conteúdos educativos, demonstrações práticas e orientações de uso ajudam o consumidor a perceber valor contínuo no produto ou serviço. Vídeos curtos, tutoriais e comunicações automatizadas reduzem dúvidas, fortalecem a confiança e contribuem para a retenção. Em modelos recorrentes, o conteúdo deixa de ser apenas ferramenta de alcance e passa a integrar a própria experiência do cliente.

comportamento do consumidor digital", afirma o executivo.

A seguir, ele destaca três práticas essenciais para estruturar esse modelo de forma sustentável.

1 Transforme redes sociais em canais diretos de venda recorrente – As redes sociais deixaram de cumprir apenas o papel de divulgação e passaram a integrar a jornada de compra. A incorporação de

consumidores mais informados e custos de aquisição cada vez mais elevados, o avanço das vendas recorrentes apoiadas por inteligência artificial tem se consolidado como uma resposta estratégica do e-commerce brasileiro. Ao combinar dados, tecnologia e relacionamento, empresas buscam não apenas aumentar vendas, mas construir receitas previsíveis em um mercado cada vez mais automatizado.

Custos mais altos e transformação estrutural: o que esperar do setor de energia em 2026

Segundo especialista, preços pressionados, avanço do mercado livre e desafios climáticos devem marcar o setor neste ano no Brasil e no mundo.

Checkout personalizado recupera até 64% dos carrinhos abandonados no e-commerce

Com custo de aquisição em alta e abandono elevado, a solução da Yever adapta a finalização da compra ao comportamento do consumidor para melhorar eficiência e resultados.

Audiências simuladas por IA para aprovar só campanhas com alta chance de performar

Nova geração de testes com personagens sintéticos permite validar ideias de campanha em poucas horas e reduzir o risco de investir em mensagens que não conectam com o público.

Negócios em Pauta

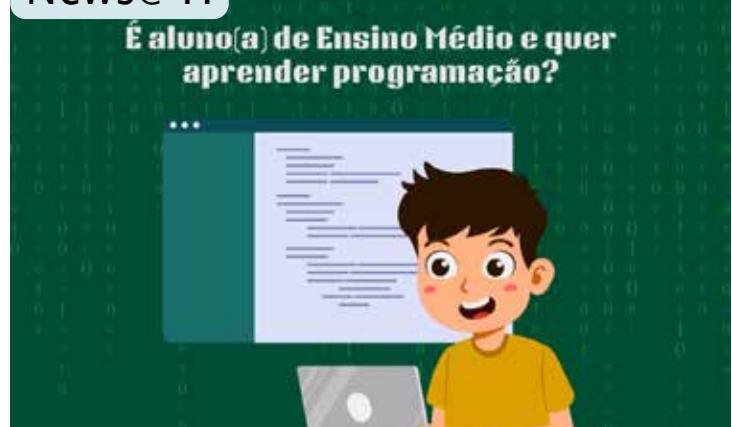


"Para Voar: o futuro começa quando você decide voar"

A primeira edição do TEDxJoinville já tem data para acontecer: dia 21 de fevereiro, no Sesi de Referência, um dos patrocinadores desta edição. A programação conta com 13 speakers, incluindo João Kepler, um dos maiores investidores-anjo do Brasil. Com o evento, a cidade mais populosa de Santa Catarina entra oficialmente no circuito global de ideias licenciadas pelo TED. Com o tema "Para Voar: o futuro começa quando você decide voar", esta edição nasce com o objetivo de conectar a energia empreendedora e inovadora de Joinville ao espírito global do TED, criando um ambiente onde ideias relevantes encontram espaço, impacto e direção. Os ingressos estão à venda no site meuingresso.com.br/eventos/tedxjoinville. As vagas são limitadas e restam poucas unidades disponíveis. Mais informações estão disponíveis no site oficial tedxjoinville.com e no Instagram e LinkedIn @tedxjoinville.

[Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI



ICMC abre inscrições para quem deseja aprender ou ensinar programação

Se uma das metas que você quer tirar do papel neste início de ano é aprender programação, ou se você é aluno da USP e deseja participar de um projeto de extensão que articula ensino e impacto social, chegou o seu momento. O Projeto Codifique, iniciativa do Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) da USP, em São Carlos, está com inscrições abertas para estudantes do ensino médio e para alunos da Universidade, de qualquer curso, interessados em atuar como monitores. As inscrições para os monitores podem ser feitas até o dia 7 de março, por meio de formulário online: <https://forms.gle/pAn1baKhAXiQb627>. Já alunos do ensino médio, o prazo segue até 14 de março, por meio do cadastro: <https://forms.gle/xDNw8vPUVu9uuRVe6>.

[Leia a coluna completa na página 2](#)

Literatura

Livros em Revista

Por Ralph Peter



[Leia na página 4](#)

Seus relatórios de app estão mentindo para você

Se você investe em campanhas para app e sente que os números simplesmente não fecham, o problema provavelmente não está na sua mídia, nem no seu time, nem no produto. Está nos relatórios. A atribuição mobile, do jeito que muita gente ainda acredita que funciona, deixou de existir há alguns anos. O que vemos hoje são aproximações imperfeitas, dados fragmentados e decisões tomadas com base em uma sensação de controle que já não é real.

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular





OPINIÃO

Como projetar data centers preparados para a era da inteligência artificial

Luis Cuevas (*)

A indústria de data centers sempre evoluiu em ciclos de inovação - da virtualização à computação em nuvem.

A inteligência artificial (IA), no entanto, deu a largada para uma fase distinta marcada pela combinação inédita de capacidade computacional e demanda energética. Segundo estimativas da Bloomberg, o mercado de IA generativa pode alcançar US\$ 1,3 trilhão até 2032, enquanto a PwC projeta uma contribuição de até US\$ 15,7 trilhões para a economia global até 2030. Nesse contexto, as cargas de trabalho de IA devem representar cerca de 36% da capacidade dos data centers, adicionando mais de 150 gigawatts à carga global de energia.

Esse avanço torna evidente que a relação entre IA e energia não é mais unilateral. Se, por um lado, os data centers precisam fornecer potência suficiente para sustentar o crescimento da IA, por outro, a própria inteligência artificial pode (e acrescento, deve) ser utilizada para otimizar o consumo energético, acelerar a descarbonização e assegurar que a expansão digital não comprometa metas ambientais. Trata-se de uma dinâmica de mão dupla: energia para a IA e IA para a energia.

Os racks dedicados ao treinamento de modelos de IA já executam com níveis entre 100 e 140 quilowatts, criando cargas densas, variáveis e difíceis de prever. Simplesmente ampliar a oferta de energia não é uma resposta sustentável.

Sem inteligência na gestão, esse caminho costuma gerar desperdícios, pressão sobre as redes elétricas e incremento das emissões. A alternativa está na implementação de sistemas energéticos inteligentes aptos para picos de consumo, ajustar operações em tempo real e adequar cargas intensivas à maior disponibilidade de fontes renováveis.

Com isso, os data centers deixam de ser consumidores passivos de energia para se transformarem em ecossistemas energéticos conscientes. Algoritmos preditivos, orquestração inteligente de cargas e gestão flexível de potência permitem equilibrar desempenho, resiliência e responsabilidade ambiental. A integração

entre rede elétrica, geração renovável local e sistemas de armazenamento fortalece a confiabilidade operacional e reduz impactos ambientais, especialmente em um cenário de transição energética.

E o protagonismo da refrigeração, um dos maiores centros de consumo energético nos data centers, ganha papel estratégico nesse novo ciclo. Com o aumento das densidades de potência, os sistemas tradicionais de ar atingem seus limites, impulsionando a adoção da refrigeração líquida. Ao remover o calor diretamente no nível do chip, essa tecnologia oferece eficiência muito superior e abre espaço para uma gestão térmica alinhada à sustentabilidade, com menor uso de água e possibilidade de reaproveitamento do calor residual em aplicações industriais ou agrícolas.

Preparar data centers para a era da IA exige, portanto, uma abordagem integrada desde o projeto. Energia, refrigeração e gestão digital necessitam operar de forma coordenada - da rede elétrica ao chip, do chip ao sistema de resfriamento. Projetos desenvolvidos com essa lógica demonstram que é possível lidar com altas densidades computacionais sem possibilitar que o consumo energético cresça de forma descontrolada, como confirma o relatório Inteligência Artificial para a Transição Energética.

No longo prazo, os data centers mais competitivos serão definidos por sua contribuição aos ecossistemas energéticos mais amplos. Infraestruturas preparadas para a IA tendem a atuar como parceiras das redes elétricas, como agentes de eficiência e habilitadoras da descarbonização em diversos setores da economia.

A IA está redesenhando o futuro da infraestrutura digital. O desafio agora é garantir que esse progresso venha acompanhado de decisões responsáveis capazes de alinhar crescimento, eficiência energética e sustentabilidade. Energia para a IA e IA para a energia não são conceitos opostos, mas complementares. Será essa convergência que vai determinar os líderes da próxima geração de data centers.

(*) Diretor de Secure Power e Negócios de Data Centers da Schneider Electric no Brasil.

Golpes com IA desafiam autoridades e se espalham pelo mundo

A inteligência artificial está transformando rápida e silenciosamente o mercado mundial de golpes, tornando-os mais sofisticados, difíceis de detectar e fáceis de aplicar.

Vivaldo José Breternitz (*)

Um relatório da Bloomberg revela que call centers de golpistas, principalmente do Sudeste Asiático, vêm recorrendo cada vez mais a ferramentas de IA baratas e acessíveis para fazer mais vítimas.

Segundo a Interpol, criminosos utilizam modelos de linguagem avançados, clonagem de voz e geração de imagens para praticar fraudes em escala industrial. O que antes eram mensagens mal escritas ou anúncios de emprego claramente falsos, evoluíu para operações sofisticadas, capazes de criar perfis e comunicações realistas em segundos.

"É possível ver a eficiência da IA sendo aplicada nos centros de fraude", afirmou Neal Jetton, diretor de Cibercrime da Interpol em Singapura. "É um modelo de negócio simples e, com IA, ficará cada vez mais fácil para os criminosos".

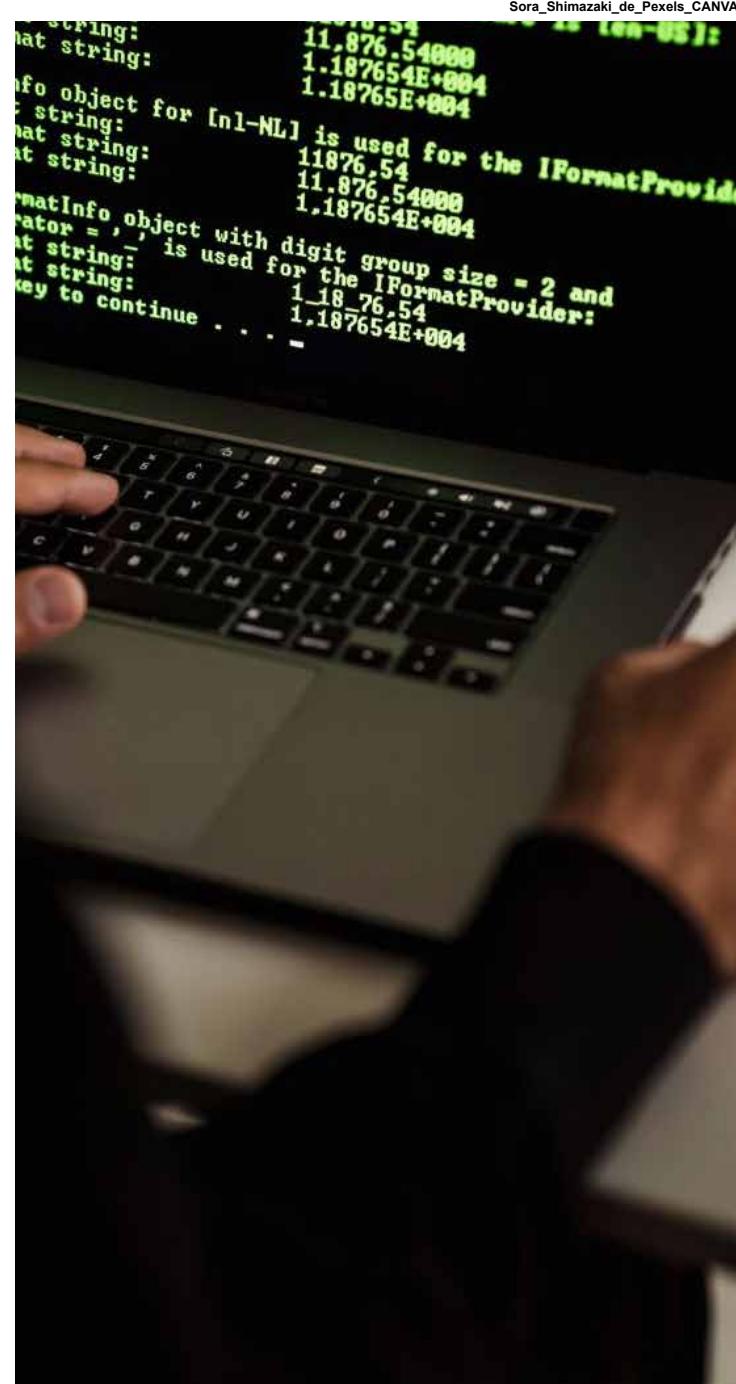
A principal mudança está na velocidade e na flexibilidade. Com IA, golpistas reescrevem roteiros rapidamente, mudam de idioma, expandem seus ataques para novas regiões e adaptam estratégias, fugindo à repressão das autoridades. Até mesmo anúncios de emprego usados para atrair pessoas agora parecem legítimos e profissionais.

Ferramentas de clonagem de voz e deepfakes também são usadas para se passar por parentes ou parceiros de relações afetivas, explorando a emoção das vítimas e aumentando as chances de transferência de dinheiro.

Apesar das operações policiais em países como Camboja e Mianmar, especialistas não acreditam que os centros de fraude irão desaparecer. Pelo contrário, a IA os torna mais baratos de manter e mais fáceis de realocar, com atividades já registradas nas Américas, África e Oriente Médio.

Estimativas apontam que redes globais de fraude roubam dezenas de bilhões de dólares por ano, e esse número deve crescer. A Interpol alerta que, embora a IA também possa ajudar na investigação dessas fraudes, os criminosos tem sido mais rápidos, transformando seus negócios em um empreendimento cada vez mais global e sofisticado.

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



Com recorde de afastamentos, tecnologia surge como aliada para empresas cumprirem a nova NR-1

Com 530 mil afastamentos por saúde mental em um ano, análise de dados preditiva pode ser o caminho para mapear riscos psicossociais e evitar passivos trabalhistas.

Anton_Nikolaev_Images_CANVA

O cenário para o RH brasileiro em 2026 é de pressão regulatória e desafios de saúde. Com a atualização da NR-1 (Norma Regulamentadora nº 1), que exige o gerenciamento de riscos psicossociais no PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos), as empresas precisam encontrar formas eficazes de monitorar o bem-estar dos colaboradores. O desafio é urgente: em 2025, o Brasil registrou mais de 530 mil afastamentos por transtornos mentais, segundo dados do Ministério da Previdência Social.

Neste contexto, a Inteligência Artificial (IA) deixa de ser um acessório de produtividade para se tornar uma aliada no compliance. Para a Factorial, HRTech global especializada em soluções de gestão de Recursos Humanos e Departamento Pessoal, a tecnologia oferece o suporte necessário para que o RH saia do modelo reativo e passe a agir preventivamente.

"O RH de 2026 não pode mais ser apenas um executor de processos; ele precisa ser um intérprete de dados. A IA permite que o gestor saia da posição reativa e atue na prevenção, garantindo que a NR-1 não seja apenas um documento na gaveta, mas uma prática de cuidado real", afirma Renan Conde, CEO Brasil da Factorial.



Como utilizar a IA para atender à NR-1: dicas práticas

Para auxiliar as empresas nessa transição, a Factorial elencou três formas de utilizar a tecnologia para identificar padrões de risco antes que eles se transformem em afastamentos ou processos:

Mapeamento de indicadores de estresse:

o uso de IA para cruzar dados de absenteísmo com picos de horas extras. Padrões repetitivos podem indicar sobre-carga física ou mental em departamentos específicos.

Escuta ativa automatizada: implementação de pesquisas de pulso e análise de sentimento que detectam sinais de assédio ou insatisfação de forma rápida e

anônima, permitindo intervenções antes do agravamento do clima.

Gestão centralizada do PGR: utilizar sistemas que automatizam o inventário de riscos, facilitando a atualização constante exigida pela norma e garantindo segurança jurídica em caso de fiscalizações.

O impacto da falta de prevenção é bilionário: em 2024, a Justiça do Trabalho movimentou cerca de R\$ 50 bilhões em pagamentos de sentenças e acordos. Um estudo global da Factorial reforça a abertura do mercado para essa transformação, apontando que 78% dos profissionais já admitem utilizar IA em sua rotina de trabalho.

News @ TI



News @ TI

Lançamento do Project Genie do Google DeepMind

Google DeepMind anunciou o lançamento oficial do Project Genie, um modelo de inteligência artificial capaz de aprender a dinâmica de ambientes interativos apenas observando vídeos, sem necessidade de regras pré-programadas. A tecnologia inaugura uma etapa crucial no desenvolvimento de sistemas autônomos ao permitir que a IA compreenda e simule ambientes complexos a partir de dados visuais. O avanço ocorre em um momento de consolidação do setor: segundo o AI Index Report 2025, da Universidade de Stanford, o investimento privado global em inteligência artificial atingiu patamares recordes, acompanhando uma adoção corporativa que já se tornou padrão na maioria das organizações globais (Fonte: Comunidade Sem Codar).

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)

Responsável: Lilian Mancuso

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.

ISSN 2595-8410

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.

Vendas no comércio varejista fecham 2025 com alta de 1,6%

As vendas no comércio varejista fecharam 2025 com alta de 1,6%. Na passagem de novembro para dezembro de 2025, as vendas no setor variaram negativamente 0,4%

A média móvel trimestral variou positivamente 0,3% no trimestre finalizado em dezembro. Os dados são da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), divulgada pelo IBGE.

Segundo o gerente da pesquisa, Cristiano Santos, o comércio varejista fechou 2025 com crescimento em relação a 2024, mas com uma amplitude menor. Ele explica que, no ano passado, o acumulado de ganhos chegou a 4,1%, um crescimento bem forte. Em 2025, fechou com 1,6%, mais ou menos no mesmo nível de crescimento registrado nos anos anteriores. Em 2023, foi 1,7%; em 2022, 1%; e em 2021, 1,4%.

“O crescimento de 2025 foi razoavelmente distribuído, puxado pela farmacêutica, por móveis e eletrodomésticos e equipamentos para escritório, informática e



O comércio varejista fechou 2025 com crescimento em relação a 2024, mas com uma amplitude menor.

comunicação, essa última fortemente influenciada pela forte desvalorização do dólar frente ao real, que ajudou nas vendas de produtos eletrônicos importados, como celulares e laptops”, avaliou Santos.

De acordo com o IBGE, no comércio varejista ampliado, que inclui, além do varejo, as atividades de veículos, motos, partes e peças, material de construção e atacado

deve às perdas de setores importantes, como de revenda de veículos, motos, partes e peças (que havia tido um 2024 muito forte) e atacado especializado em produtos alimentícios, bebidas e fumo, que teve queda na distribuição de cereais e leguminosas, produtos ofertados normalmente nos Ceasas”, afirmou Santos.

Sete das 11 atividades pesquisadas, no varejo ampliado, fecharam o ano positivamente: artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria (4,5%), móveis e eletrodomésticos (4,5%), equipamentos e material para escritório, informática e comunicação (4,1%), outros artigos de uso pessoal e doméstico (2,2%), tecidos, vestuário e calçados (1,3%), hiper, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo (0,8%) e combustíveis e lubrificantes (0,6%) (ABr).

Segundo o gerente da pesquisa, o varejo ampliado não teve expansão em 2025 em relação a 2024, variando apenas 0,1%. “Isso se

Pesquisa diz que 73% dos brasileiros apoiam fim da escala 6x1

Uma pesquisa da Nexus - Pesquisa e Inteligência de Dados apontou que 73% dos brasileiros apoiam o fim da escala 6x1, desde que não haja redução de salário. A pesquisa foi feita nas 27 unidades da Federação, entre os dias 30 de janeiro e 5 deste mês. Foram ouvidos 2.021 cidadãos acima de 16 anos de idade. O CEO da Nexus, Marcelo Tokarski, esclareceu que a ampla maioria - 62% dos consultados - sabe que há em debate, no âmbito do governo federal e do Congresso Nacional, a proposta de acabar com a escala 6x1.

“A gente tem de cara 35%, ou seja, uma de cada três pessoas que nunca nem ouviu falar desse negócio. E dos 62% que já ouviram falar, 12% conhecem bem e 50% conhecem mais ou menos”, disse Tokarski. Com a diminuição do salário, o total de pessoas favoráveis ao fim da escala cai para 28%, ou seja, a minoria. Outros 40% só são favoráveis à escala 6x1 se a medida for aprovada e não implicar em redução salarial. Há ainda 5% que se dizem favoráveis ao fim da jornada, mas ainda não têm opinião formada sobre a condicionante de manutenção ou redução dos salários.

Marcelo Tokarski avalia que a grande discussão no Congresso vai tratar da redução da jornada, com ou sem diminuição da remuneração dos trabalhadores.

Para ele, o que a pesquisa mostra muito claramente é que quase todo mundo é favorável que tem que ter uma folga a mais. “Não dá para trabalhar seis dias e folgar um só”, disse. “Essa é a grande questão, porque as empresas defendem que a jornada não seja reduzida mas, se houver redução, é com diminuição do salário. E os trabalhadores, de maneira geral, não topam uma redução de jornada com redução de salário”, explica.

De acordo com Marcelo Tokarski, o problema é que, no Brasil, país de renda média baixa, de trabalho mais precarizado, pouca gente aceita ter uma folga a mais se o salário diminuir. “Acho que é um pouco essa leitura que a pesquisa nos traz e que joga luz sobre essa discussão”, disse.

Perguntadas se o trabalhador deveria ter pelo menos duas folgas obrigatórias, desconsiderando possíveis alterações salariais, 84% das pessoas acreditam que sim.

“É quase um viés de desejo. Quem não quer ter folga a mais? Todo mundo quer. Agora, quando a gente coloca que você vai trabalhar um dia menos, mas vai ganhar menos, o cara não quer porque tem conta para pagar. Acho que é um pouco isso que o dado evidencia ali para a gente” (ABr).

Norma da Anvisa sobre receitas controladas impressas entra em vigor

Desde sexta-feira (13), todos os receituários para prescrição de medicamentos controlados podem ser impressos em gráficas pelos próprios profissionais prescritores e pelas instituições de saúde. A norma foi aprovada pela diretoria colegiada da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) no fim do ano passado.

Até então, alguns desses receituários — como os de cor amarela — eram impressos exclusivamente pela autoridade sanitária local. Com a publicação da resolução, a impressão de todos os modelos pode ser feita pelos próprios prescritores e pelas instituições.

Em nota, a Anvisa informou que a medida integra um conjunto de ações de desburocratização e simplificação do acesso da população brasileira a medicamentos e reforçou que a norma não elimina a exigência de impressão nem a obrigatoriedade de numeração fornecida pela autoridade sanitária local.

“Assim, prescritores e instituições devem continuar solicitando previamente essa numeração junto à autoridade sanitária competente e, a partir de 13 de fevereiro, poderão providenciar a impressão dos receituários em gráfica”, destacou a agência no comunicado.

A Anvisa ressaltou ainda que a resolução não altera outras regras estabelecidas por autoridades sanitárias locais. Em caso de dúvidas sobre exigências complementares relacionadas ao procedimento de impressão, a orientação é consultar a autoridade sanitária da respectiva localidade (ABr).

Andar com a fezinha eu vou, mas ela costuma falhar

Jefferson Marcondes Ferreira (*)

A busca por ganhos rápidos e “fáceis” através das fezinhas reflete as dificuldades de muitos brasileiros para fechar as contas do mês

Quando se observa esse placar do jogo, percebe-se que o resultado é que a sociedade brasileira está perdendo, pois a conta não fecha: arrecadação de R\$ 6,8 bilhões contra R\$ 38,8 bilhões em prejuízos sociais. Vale ainda ressaltar que apenas 1% do valor arrecadado em BETs é destinado à saúde.

O sonho, ou a ilusão de enriquecer com um toque no smartphone, aliado à incerteza econômica e às campanhas de marketing agressivas, transformou as BETs em negócios altamente lucrativos, porém prejudiciais à saúde física, mental e financeira da população.

De acordo com o dossier “A Saúde dos Brasileiros em Jogo”, publicado pelo Instituto de Estudos para Políticas de Saúde (IEPS), vivemos hoje uma grave assimetria entre os agentes envolvidos. De um lado, o setor de apostas, que em 2025 arrecadou R\$ 6,8 bilhões, resultado de uma receita bruta de R\$ 37 bilhões, impulsiona pela praticidade do jogo e por investimentos estimados em 1,4 bilhão de reais em publicidade nas redes sociais, streamings e TV aberta.

Do outro lado está a sociedade brasileira, que sofre danos sociais avaliados em R\$ 38,8 bilhões anuais. Desse total, 78,8% dizem respeito a problemas como suicídio, depressão e conflitos familiares. Além disso, os custos econômicos saltam aos olhos, pois em 2024, as apostas movimentaram cerca de 240 bilhões de reais, enquanto o varejo estima ter deixado de faturar R\$ 103 bilhões. Soma-se a isso o aumento da inadimplência e o atraso no ingresso de aproximadamente 34% dos jovens na universidade, devido aos gastos com jogos.

Assim, fica claro que a fezinha está longe de ser apenas um entretenimento. Em um cenário de incertezas econômicas e baixa educação financeira, as apostas frequentemente se transformam em risco socioeconômico. Por isso, é fundamental que agentes públicos e privados atuem de maneira integrada, para que a fezinha volte a ser apenas uma diversão, e não uma ameaça ao bem-estar social do Brasil.

(*) - É economista formado pela Unibrasil e professor da área de Economia na Uninter.



NEGÓCIOS em PAUTA

lobato@netjen.com.br

A - Formação Musical

O Projeto DJ sem Barreiras abre inscrições até dia 16 de março para oficinas gratuitas de DJ, voltadas a pessoas com deficiência visual e ou física, na cidade de São Paulo. Essa iniciativa objetiva ampliar o acesso à formação musical por meio de aulas adaptadas, inclusivas e totalmente práticas. As oficinas acontecerão a partir do dia 21/03, aos sábados, das 14h às 17h, ao longo de três meses, totalizando 12 encontros semanais. O projeto não exigirá conhecimento prévio em música ou DJ. Inscrições: enviar e-mail para: produtoraqmais@gmail.com.

B - Agronegócio

As exportações brasileiras do agronegócio alcançaram US\$ 10,8 bilhões em janeiro de 2026, registrando recuo de 2,2% em relação ao mesmo mês do ano anterior. Apesar da queda em valor, o desempenho foi o terceiro maior da série histórica para meses de janeiro e respondeu por 42,8% de tudo o que o Brasil exportou no período. As importações de produtos do agronegócio somaram US\$ 1,7 bilhão no mês, com retração de 11,2%, o que garantiu superávit de US\$ 9,2 bilhões na balança do setor, praticamente estável em relação a janeiro de 2025 (Agrimidia).

C - Encontro no Caribe

A Associação Global para a Indústria de Atrações (IAAPA) anuncia oficialmente a realização do Encontro IAAPA: América Latina, Caribe 2026, um evento único que reunirá líderes, inovadores e profissionais da indústria de atrações de toda a América Latina e do Caribe, de 20 a 24 de abril, a

bordo do cruzeiro Wonder of the Seas. Os participantes poderão estabelecer conexões estratégicas com operadores, fornecedores, fabricantes e especialistas globais, além de conhecer as últimas tendências e melhores práticas que estão moldando o futuro do setor. Mais informações: <https://iaapa.org/event/iaapa-summit-latin-america-caribbean-2026>.

D - Hub Logístico

A Colgate-Palmolive Brasil, em parceria com a Fiorde, acaba de inaugurar o Colgate Smart Supply Hub, em São Bernardo do Campo. O novo complexo amplia a capacidade de armazenamento da companhia em mais de 171%, praticamente triplicando a operação logística na região. O movimento visa suportar o aumento na produção de embalagens promocionais e integrar diretamente as fábricas ao centro de customização. Segundo Adriana Leite, presidente da companhia, a estrutura utiliza um ecossistema guiado por dados para agilizar a resposta ao mercado.

E - Mais Procurados

O Tera foi o veículo zero quilômetro mais procurado no Brasil em janeiro de 2026. A informação é do Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados sobre o mercado automotivo brasileiro com base nas visitas em anúncios da plataforma por usuários de todo o país. Na sequência, aparecem Nivus e Ranger. Logo após surgem o HR-V, Compass, T-Cross, Fastback, Creta, Rampage e Polo, completando a lista dos carros mais pesquisados na categoria no primeiro mês de 2026. Entre os modelos usados, o Honda Civic liderou as buscas, seguido por Toyota Corolla

e Chevrolet Onix. Em seguida, aparecem Volkswagen Polo, Hyundai HB20, Volkswagen Gol, BMW 320i, Volkswagen Jetta, Honda HR-V e Jeep Compass.

F - Universo Gamer

A Samsung anuncia a chegada da Odyssey Cup 2026, torneio de Counter-Strike 2 que promete movimentar o cenário competitivo brasileiro. Após o sucesso da edição 2025, que contou com mais de 500 equipes registradas e consolidou o campeonato como referência no universo gamer, a nova temporada amplia a experiência para jogadores amadores, profissionais e espectadores, reforçando o compromisso da marca com o ecossistema de eSports. As inscrições para a Odyssey Cup 2026 terão início no dia 02 de março, e a participação é gratuita, sem taxa de inscrição, válida para amadores e profissionais.

G - Aumento da Frota

A isenção de IPVA para motos de até 180 cilindradas implementada pelo Governo de São Paulo beneficia a frota de veículos que mais cresceu nos últimos 10 anos no estado. De acordo com dados do Detran-SP, os modelos mais populares de até 180 cilindradas de motos registrados passaram de 3,3 milhões em 2015 para 4,4 milhões em 2025, alta de 33%. Na última década, houve também aumento da frota considerando todos os tipos de veículos, além de motos e carros. A alta foi de 20% (22,3 milhões em 2005 para 27 milhões em 2025). Já o número de carros cresceu 9% no mesmo período (14 milhões em 2015 para 15,3 milhões em 2025).

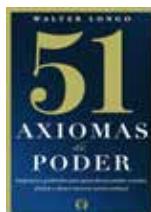
H - Gestores Municipais

A InvestSP, Agência Paulista de Promoção de Investimentos, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, está com inscrições abertas para o Treinamento de Gestores Municipais 2026, iniciativa voltada à qualificação de servidores públicos e gestores das prefeituras do Estado de São Paulo. A primeira fase da capacitação será realizada nos dias 4 e 11 de março. O treinamento é gratuito, online, e cada aula tem duração de duas horas. Inscrições: (<https://investsp.org.br/go/treinamento-gestores-2026/>).



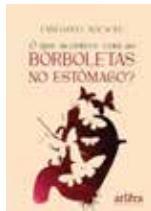
Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



51 Axiomas de Poder: Inspirações profundas para quem deseja mudar a mente, alinhar a alma e escrever novos começos

Walter Longo – Citadel - O professor e mentor Walter é o tipo de pessoa que sempre que cuida de um assunto o faz com muita inteligência. Multifacetado, nessa obra uniu também sua vasta e reconhecida exitosa trajetória profissional. Nos cinquenta e um axiomas que compreendem temas que contemplam a humanidade, o leitor será servido de proposições e soluções, absolutamente factíveis para a maioria dos problemas que nos circundam. Atrevo-me a mencionar um dos axiomas que chamou-me a atenção pela sua quase lúdica perspicácia: "Vamos focar também o que farta, e não apenas o que falta". Uma obra que servirá para discussões em residências, salas de aula, entre professores e profissionais de quaisquer atividades. Clareia a mente e palma caminhos. Necessário!!



O Que Acontece Com as Borboletas no Estômago?

Emmanuele Macaciel – Artera – Professora de escrita criativa, especialista em psicologia analítica, trouxe ao mundo uma obra com título intrigante. São sete temas envolventes, liberados por uma alma inquietante que levam o leitor a profundas reflexões. Pura ins..... piração. Para poucos.



O Poder da Gestão: 10 práticas simples que transformam pequenos e grandes negócios

Rafael Catolé – Labrador – Em nosso dia a dia profissional vemos diversas obras editadas por autores que se propõe a ditar normas que algumas vezes, não sentiram seu "sabor". Felizmente, isso não é o que ocorre nesta obra. Seu autor é um experiente empreendedor e qualificado dirigente. Sua obra recebe um relato de experiências de toda uma vida profissional altamente competente. Sua eficiência reverbera nas dez práticas prometidas que garantem pleno sucesso, num linguajar claro, bastante empático, sem ofender a inteligência do leitor. Absolutamente factível!



Estratégia de Marketing Digital na Era da Inteligência Artificial

Sandra Turchi – DVS – Autora reconhecida mundialmente como expert em marketing digital, incorporou a Inteligência Artificial em suas atividades. Nesta obra com título auto explicativo, demonstra um verdadeiro universo de "ferramentas" advindas com essa técnica que decididamente veio para ficar. Seu conteúdo praticamente esgota o assunto. Digo "praticamente esgota" porque como sabemos, tecnologia sempre recebe alguma implementação que não raro substitui o status quo, causando necessidades novas bem como trazendo boas soluções. O assunto Inteligência Artificial está longe de findar-se, todavia, obras como esta ampliam de maneira inequívoca os conhecimentos a respeito. Muito oportuna!



Exaustos: Imaginando saídas para o cansaço diário

Lucas Freire – Buzz – O Lucas é psicólogo do trabalho, palestrante, etc.. Autor de vários livros, até um infantil. Todos exitosos. Agora resolveu ensinar como devemos administrar nosso tempo em situações diversas e adversas. Realmente, em nossos tempos sofremos o mal do estresse pelo tempo perdido ou do que deveremos fazer. Claro, a maioria de nós tem esse mal incrustado na mente. O Lucas valeu-se de toda sua profunda experiência e criou "chamadas" de conscientização. Sem ferir melindres, e como ele sempre prega, ludicamente via desafiando seu modo científico de enxergar o tempo, seu uso ou desperdício. Deve ser lido por estudantes, professores, dirigentes em todos os graus. Sua aplicação, nada difícil, redundará em excelentes resultados!

www.bcctelevision.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

Empresas não perdem talentos por salário, mas por falta de planejamento futuro

Quando reconhecimento e perspectiva falham, a rotatividade vira custo e não problema de RH

Arotatividade de talentos deixou de ser um ruído operacional e passou a ser um risco econômico real e concreto. Substituir um profissional qualificado pode custar entre 50% e 200% do seu salário anual, considerando recrutamento, adaptação, perda de produtividade e ruptura de processos. Ainda assim, muitas empresas seguem tratando desligamentos como consequência natural do mercado e não como falha de gestão.

Os dados ajudam a dimensionar o problema. O relatório State of the Global Workplace, da Gallup, mostra que apenas 21% dos profissionais no mundo se dizem engajados no trabalho. No Brasil, o índice é semelhante. Ao mesmo tempo, a pesquisa de Escassez de Talentos do ManpowerGroup indica que 74% das empresas globalmente enfrentam dificuldade para preencher posições qualificadas, o maior nível da série histórica. O paradoxo é evidente: profissionais disponíveis, empresas contratando e, ainda assim, vínculos cada vez mais frágeis.

O erro recorrente está na leitura da causa. Durante anos, a retenção foi tratada como um tema restrito ao RH, resolvido com pacotes de benefícios, bônus pontuais ou planos de carreira genéricos. Essa lógica já não



sustenta ambientes de alta performance. Hoje, profissionais não decidem ficar apenas pelo valor creditado em suas contas bancárias. Decidem permanecer quando enxergam horizonte.

Estudos da própria Gallup apontam que colaboradores que se sentem reconhecidos de forma consistente têm até 45% menos probabilidade de deixar a empresa em um período de dois anos. Reconhecimento, nesse contexto, não é sinônimo de elogio ocasional ou recompensa financeira. Trata-se de percepção de valor, leitura de potencial e clareza sobre futuro.

É justamente aí que muitas estratégias falham. Empresas desenham políticas de curto prazo enquanto os profissionais tomam decisões cada vez mais orientadas por aprendizado, pertencimento e perspectiva de evolução. Quando esse desalinhamento se instala, o desligamento raramente é o ponto de partida e sim o desfecho.

"Reconhecimento não é benefício pontual nem discurso bonito. É quando

a empresa demonstra, no dia a dia, que aquela pessoa tem futuro ali. Quando essa mensagem não fica clara, a saída vira apenas uma questão de tempo", complementa Motta.

Há ainda um custo menos visível, mas igualmente relevante. Cada desligamento carrega perda de conhecimento, quebra de continuidade e enfraquecimento da cultura organizacional. Em mercados marcados por escassez de talentos e baixo engajamento, essa erosão silenciosa compromete desempenho e sustentabilidade no médio prazo.

Por isso, retenção deixou de ser um tema periférico e passou a ocupar a mesa de lideranças e conselhos. "Empresas que entendem reconhecimento como ativo estratégico tendem a formar times mais estáveis, produtivos e alinhados a longo prazo. As que insistem em tratar o tema apenas como política de RH permanecem presas ao ciclo caro e improutivo da reposição constante", observa o especialista.

No fim, o desafio não é segurar talentos a qualquer custo. É construir contextos nos quais faça sentido permanecer. Empresas que não conseguem fazer essa leitura não perdem apenas profissionais. Perdem continuidade.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS 15º Subdistrito - Bom Retiro

Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: SANDRO ROGERIO DOS SANTOS BARBOSA, nascido nesta Capital, Jardim América, SP, no dia 13/12/1981, profissão motorista, estado civil divorciado, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Geraldo dos Santos Barbosa e de Claudomira Nunes Barbosa. A pretendente: DEBORA MEDEIROS FORTE, nascida nesta Capital, Cerqueira César, SP, no dia 08/05/1986, profissão enfermeira, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de João Pedro Forte Filho e de Ana Valeska Medeiros Forte.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França
Dr. Mario Luiz Migotto - Oficial Interino

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: RAPHAEL ANDRADE DA SILVA, profissão: consultor de vendas, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Saúde, SP, data-nascimento: 28/11/1993, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Paulo Sergio da Silva e de Adelaide Andrade dos Santos. A pretendente: BIANCA SANCHER DE LIMA, profissão: auxiliar de RH, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, São Miguel Paulista, SP, data-nascimento: 21/10/2000, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Marcos Soares de Lima e de Walderes Sancher.

O pretendente: IAGO TEODOSIO MORAES DOS SANTOS, profissão: ajudante junior, estado civil: divorciado, naturalidade: nesta Capital, São Miguel Paulista, SP, data-nascimento: 01/06/2000, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Mauricio Moraes dos Santos e de Marcilene Teodosio da Silva. A pretendente: CAROLINE ALEXANDRINO SILVA, profissão: analista de RH, estado civil: divorciada, naturalidade: nesta Capital, Cangaíba, SP, data-nascimento: 24/11/1999, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Carlos Sergio da Silva e de Devani Souza Alexandrino.

O pretendente: MAURI FRANCISCO CASTÃO, profissão: pizzaiolo, estado civil: divorciado, naturalidade: Rio de Contas, BA, data-nascimento: 27/11/1997, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Cícero Francisco Castão e de Maria Aparecida de Pina Castão. A pretendente: NORMA MOREIRA CARDOSO, profissão: vendedora, estado civil: divorciada, naturalidade: Riacho de Santana, BA, data-nascimento: 05/07/1981, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Moacir Moreira Cardoso e de Angelita Maria de Souza.

O pretendente: RODRIGO ROSA PACHECO, profissão: bombeiro civil, estado civil: divorciado, naturalidade: no Rio de Janeiro, RJ, data-nascimento: 02/11/1982, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de George Mendes Pacheco e de Maria do Carmo Rosa Pacheco. A pretendente: DALVA LÚCIA VIEIRA, profissão: do lar, estado civil: divorciada, naturalidade: nesta Capital, Penha de França, SP, data-nascimento: 03/05/1979, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Sérgio Vieira e de Edina Vieira.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL 33º Subdistrito - Alto da Mooca

ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: ALBECI GOMES DE MELO JÚNIOR, estado civil solteiro, filho de Albeci Gomes de Melo e de Aparecida da Conceição, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: NATALI BUENO FERREIRA, estado civil solteira, filha de Laercio Valério Ferreira e de Marlene Bueno da Silva, 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 Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local

Jornal Empresas & Negócios

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

3106-4171





Consórcio imobiliário deve crescer 25% em 2026 e se consolida como tendência

Entre janeiro e novembro de 2025, foram vendidas mais de 1,26 milhão de cotas de consórcio imobiliário no Brasil, um crescimento de 36% em relação ao mesmo período de 2024, segundo dados da Associação Brasileira de Administradoras de Consórcio (ABAC)

Márcio Massari (*)

Os números evidenciam não apenas o bom desempenho do setor, mas também uma mudança no comportamento do consumidor brasileiro em relação ao crédito, fator que tem impulsionado a atual tendência do mercado.

Para 2026, a ABAC estima que o consórcio imobiliário deve crescer mais de 25% ao longo do ano, superando a média de 21% observada nos últimos seis anos. Esse avanço é impulsionado e sustentado pela diversificação no perfil dos consumidores, que passaram a enxergar o consórcio como uma alternativa estratégica de aquisição de bens, e não apenas como uma solução pontual.

Dante desse consistente crescimento, o consórcio imobiliário deixou de ser associado a um público específico e passou a ocupar um espaço cada vez mais relevante no mercado brasileiro, consolidando-se como uma forma planejada, consciente e acessível de obtenção de crédito.

Expandindo e diversificando consumidores

O levantamento da ABAC referente a 2025 revela que,



além do aumento de cotas, o número de participantes ativos em consórcios imobiliários também cresceu significativamente. Em novembro do ano passado, foram registrados 2,83 milhões consorciados ativos, aguardando o crédito para a aquisição do imóvel próprio, um aumento de 34,8% em relação ao mesmo mês de 2024.

Parte dessa expansão pode ser atribuída ao cenário de juros elevados, que torna a modalidade mais atrativa em comparação com outras categorias de crédito. No entanto, mesmo com a perspectiva de redução da taxa Selic em 2026, a previsão de crescimento do setor não está condicionada exclusivamente a esse fator.

Cada vez mais os jovens, empreendedores e investidores têm optado pelo con-

sórcio devido às vantagens específicas da modalidade, como previsibilidade no longo prazo, menores impactos de reajuste nas parcelas e a flexibilidade na utilização do crédito. Esse movimento reforça o amadurecimento do consórcio como uma alternativa sólida de planejamento financeiro, alinhada a um contexto econômico que exige decisões mais conscientes e sustentáveis.

Planejamento financeiro: o ponto de virada na tendência

O aumento da presença do consórcio imobiliário está diretamente relacionado à crescente valorização do planejamento financeiro por parte dos brasileiros. De acordo com a pesquisa "O planejamento financeiro do brasileiro: da consciência à prática", realizada pela Associação Brasileira de Planejamento Financeiro

em parceria com o DataFolha, 59% dos brasileiros se consideram razoavelmente bem planejados, enquanto 56% afirmam se preocupar em deixar bens para seus herdeiros.

Ao mesmo tempo, o estudo evidencia desafios importantes, pois 43% da população ainda não possui reserva financeira para emergências. Apesar disso, os dados mostram um esforço crescente para organizar as próprias finanças, ampliar o patrimônio e tomar decisões mais estruturadas no médio e longo prazo.

Nesse novo cenário econômico e comportamental, o sistema de consórcios tem se destacado como uma solução de acesso ao crédito mais estável e previsível diante das oscilações do mercado financeiro tradicional. E nesse contexto, o consórcio imobiliário consolida-se como um mecanismo estruturado de formação patrimonial, alinhado às demandas de uma geração mais cautelosa, atenta ao endividamento responsável e comprometida com a aquisição de bens de forma sustentável.

(*) Diretor Executivo Comercial na Ancora Consórcios uma das maiores administradoras independentes de consórcios do Brasil.

A era das Microexperiências: por que pequenas ativações estão substituindo grandes campanhas

Consumidores passam a valorizar interações mais frequentes, íntimas e emocionalmente relevantes. O comportamento do consumidor vive uma transformação silenciosa, porém profunda: a valorização crescente de pequenas experiências, frequentes e emocionalmente significativas, em detrimento de grandes campanhas pontuais e espetaculares. Esse movimento, identificado por importantes estudos globais, tem redefinido as estratégias de comunicação e impulsionado a ascensão das chamadas microexperiências no live marketing.

Segundo o relatório WGSN - Future Consumer 2026, publicado em 2025, os consumidores estão cada vez mais interessados em experiências que proporcionem pequenas doses constantes de alegria, bem-estar e conexão emocional, em resposta direta ao esgotamento mental, à sobrecarga digital e ao excesso de estímulos da vida contemporânea.

O estudo aponta que 49% das pessoas afirmam estar mais propensas a comprar de marcas que proporcionem sensações de alegria no cotidiano, evidenciando a força dos pequenos momentos na construção de vínculo emocional com o consumidor.

Nesse cenário, marcas passam a investir menos em grandes ações isoladas e mais em estratégias contínuas de ativação, com

eventos menores, experiências locais, ações sensoriais e interações personalizadas.

"Analizando esses estudos, percebemos que o consumidor não busca mais ser impactado uma vez por ano, mas sim sentir a presença da marca de forma constante, humana e relevante. Pequenas ativações, quando bem pensadas, criam vínculos muito mais profundos do que grandes campanhas pontuais", afirma Gustavo Costa, CEO da LGL Case, agência brasileira especializada em live marketing, brand experience e cross marketing.

A tendência também dialoga com o estudo Accenture Life Trends 2025, publicado em janeiro de 2025, que destaca o crescimento da busca por experiências mais autênticas, humanas e emocionalmente conectadas, em contraponto ao avanço acelerado da tecnologia e da inteligência artificial.

Para o mercado de live marketing, esse novo comportamento impulsiona formatos mais ágeis, modulares e recorrentes, como ativações itinerantes, eventos de menor porte, experiências urbanas e projetos de engajamento contínuo.

"O sucesso das marcas será medido menos pelo tamanho de seus eventos e mais pela qualidade, frequência e impacto emocional das interações que construem com seus públicos.", complementa Gustavo.

MEIs e o bloqueio do Will Bank: como proteger o saldo e manter o negócio ativo

Especialista explica passo a passo como MEIs devem agir após a liquidação extrajudicial do banco para evitar prejuízos e garantir a continuidade das operações. A liquidação extrajudicial do Will Bank pelo Banco Central colocou milhões de clientes, incluindo microempreendedores individuais (MEIs), em situação de bloqueio de contas, cartões e transações. A instituição atende cerca de 12 milhões de clientes antes da intervenção, incluindo correntistas, usuários de cartão e tomadores de crédito. Com ativos legalmente bloqueados, a continuidade das atividades depende de ação rápida e organizada.

Vanderlei Garcia Jr., doutor em Direito Civil pela USP e sócio do VGJr Advogados Associados, detalha como os MEIs podem proteger seus recursos e manter o funcionamento da empresa. O primeiro passo recomendado pelo especialista é considerar os valores temporariamente indisponíveis, mesmo que o saldo continue aparecendo no aplicativo. Todos os ativos do banco ficam legalmente bloqueados, exigindo controle rigoroso e organização imediata.

"O MEI deve separar o problema bancário da operação do negócio", afirma. "Abrir outra conta PJ em instituição diferente e redirecionar recebimentos, pagamentos e tributos evita inadimplências, perda de faturamento e problemas fiscais que não são decorrentes da conduta do empreendedor."

Saldo bloqueado e proteção do FGC - Com a liquidação, os saldos da conta MEI ficam bloqueados automaticamente e passam a integrar a massa liquidanda do banco. Valores até R\$ 250 mil por CNPJ têm cobertura do Fundo Garantidor de Créditos (FGC). "O FGC garante saldo em conta corrente, contas de pagamento vinculadas e aplicações elegíveis", explica. "Montantes acima do limite dependem do processo de liquidação, exigindo habilitação formal como credor."

O potencial desembolso do FGC para ressarcir clientes do Will Bank dentro do limite de cobertura é de cerca de R\$ 6,3 bilhões, em adição ao que já vinha sendo pago no caso do Banco Master.

Quando somados os valores relativos ao Master e ao Will Bank, o montante pode chegar próximo de

R\$ 47 bilhões, um dos maiores custos de liquidações recentes no Brasil. Além disso, no caso do Banco Master, o FGC já pagou R\$ 26 bilhões a cerca de 67% dos credores, mostrando a rapidez e escala com que o fundo atua em processos de liquidação.

Documentação e comprovação de direitos - O especialista orienta que o MEI organize imediatamente um dossier financeiro completo: extratos, contratos da conta PJ, comprovantes de aplicações, boletos pagos, comprovantes de PIX e comunicações oficiais. "Quem se antecipa reduz o risco de atrasos ou indeferimentos. Documentação detalhada fortalece a posição do MEI caso seja necessário comprovar prejuízos."

Empréstimos, cartões PJ e parcelamentos - Contratos ativos com o banco liquidado continuam válidos. "Empréstimos e cartões PJ podem ser administrados pelo liquidante ou cedidos a outra instituição, mantendo as condições originais. O MEI deve continuar pagando as parcelas, salvo orientação expressa em sentido contrário", alerta. "Interromper pagamentos por iniciativa própria gera riscos, como juros, multas e reconhecimento de inadimplência."

Riscos e medidas preventivas - Embora a negativação do CNPJ por falhas do banco não deva ocorrer, o risco existe. "Mantenha comprovantes de pagamentos, registros de tentativas de quitação e notificações formais questionando como e para quem os pagamentos devem ser realizados", recomenda o especialista. "Isso protege o MEI de cobranças indevidas e demonstra boa-fé em eventuais discussões administrativas ou judiciais". Vanderlei Garcia Jr. lembra ainda que nem sempre é necessário acionar Procon ou advogado.

"Quando os valores estão dentro do limite do FGC e não há empréstimos ou cartões ativos, o procedimento administrativo é suficiente. Em casos complexos, como créditos acima do FGC ou risco de negativação do CNPJ, a orientação jurídica especializada é recomendada."

(Fonte: Vanderlei Garcia Jr, doutor em Direito Civil pela USP, sócio do VGJr Advogados Associados).

BMG S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários - CNPJ/MF 08.030.215/0001-67 - NIRE 35300145631

Data, Hora e Local: 22.09.2025, às 10h, na sede social, na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1.830, Sala 102, Parte, Bloco 02, 10º andar, Condomínio Edifício São Luiz, Vila Nova Conceição, São Paulo/SP. **Presentes:** Único acionista da Companhia, Banco BMG S.A. **Mesa:** Presidente: Flávio Pentagna Guimarães Neto, Secretário: Carlos André Hermesino da Silva. **Deliberações Aprovadas:** 1. O aumento do capital social na valor de R\$ 3.000.000,00, passando os atuais R\$ 7.000.000,00 para R\$ 14.000.000,00, mediante a capitalização da reserva de lucros, sem emissão de novas ações. 1.1. A eficácia do aumento de capital acima deliberado está condicionada à homologação do presente ato pelo Banco Central do Brasil, nos termos da lei e da regulamentação aplicáveis. 1.2. Alterar o Artigo 5º do Estatuto Social. 2. A consolidação do Estatuto Social. 3. Autorizar a administração da Companhia a praticar todos e quaisquer atos e a firmar todos e quaisquer documentos necessários à efetivação das deliberações ora tomadas. **Encerramento:** Nada mais. **Mesa:** Flávio Pentagna Guimarães Neto - Presidente, Carlos André Hermesino da Silva - Secretário. **Adm. Banco BMG S.A. Flávio Pentagna Guimarães Neto** - Diretor Executivo Vice-Presidente e de Relações com Investidores, **Carlos André Hermesino da Silva** - Diretor sem Designação Específica, JUCESP nº 15.008/26-5 em 29.01.2026, Mariana Centurion Dardani - Secretária Geral.

Anexo I - Estatuto Social - Capítulo I - Sede - Duração - Artigo 1º - A BMG S.A. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, constituída sob a forma de sociedade por ações, rege-se pelo presente Estatuto Social e pelas disposições legais aplicáveis. **Artigo 2º** - A sociedade tem sede e foro jurídico na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, Sala 102, Parte, Bloco 02, 10º andar, Condomínio Edifício São Luiz, CEP 04543-000, Bairro Vila Nova Conceição, podendo, a critério de sua diretoria, operar em todo território nacional e exterior, criando e/ou extinguindo agências, filiais, escritórios ou representações, obedecida a legislação vigente no País. **Artigo 3º** - O prazo de duração desta sociedade é indeterminado. **Capítulo II - Do Objeto Social - Artigo 4º** - A Sociedade tem por objeto social: (i) subscriver, isoladamente ou em consórcio com outras sociedades autorizadas, emissões de títulos e valores mobiliários para revenda; (ii) intermediar oferta pública e distribuição de títulos e valores mobiliários no mercado; (iii) comprar e vender títulos e valores mobiliários, por conta própria e de terceiros, observada a regulamentação baixada pelo Banco Central e pela Comissão de Valores Mobiliários nas suas respectivas áreas de competência; (iv) encarregar-se da administração de carteiras e da custódia de títulos e valores mobiliários; (v) incumbir-se da subscrição, da transferência e da autenticação de endossos, de desdobramento de caułetas, de recebimento e pagamento de resgates, juros e outros proveitos de títulos e valores mobiliários; (vi) exercer funções de agente fiduciário; (vii) instituir, organizar e administrar fundos e clubes de investimento; (viii) constituir sociedade de investimento - capital estrangeiro e administrar a respectiva carteira de títulos e valores mobiliários; (ix) praticar operações de conta margem, conforme regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários; (x) realizar operações compromissadas; (xi) praticar operações de compra e venda de metais preciosos no mercado físico, por conta própria e de terceiros, nos termos da regulamentação baixada pelo Banco Central; (xi) operar em bolsas de mercadorias e de futuros, por conta própria e de terceiros, observada regulamentação baixada pelo Banco Central e pela Comissão de Valores Mobiliários nas suas respectivas áreas de competência; (xii) prestar serviços de intermediação e de assessoria ou assistência técnica em operações e atividades nos mercados financeiro e de capitais; (xiii) emprestar títulos e valores mobiliários integrantes das respectivas carteiras aos seus comitentes, exclusivamente para oferta de garantia, desde que atendidas as condições estipuladas na Resolução nº 1.120, de 04.04.1986 e demais regulamentações aplicáveis; e (xv) exercer outras atividades expressamente autorizadas, em conjunto, pelo Banco Central e pela Comissão de Valores Mobiliários. **§ Único** - Em caso de desistência ou de indeferimento do pedido de autorização para funcionamento da Sociedade como distribuidora de títulos e valores mobiliários, a Sociedade deverá, no prazo de 30 dias, ser dissolvida ou mudar seu objeto social para atividade não sujeita à autorização do Banco Central do Brasil, com a consequente alteração de sua denominação social. **Capítulo III - Do Capital Social - Artigo 5º** - O capital social é de R\$ 14.000.000,00, dividido em 279.000 ações, sendo 139.500 ações ordinárias e 139.500 ações preferenciais, estas sem direito a voto, todas nominativas, sem valor nominal. **§ Único** - As ações preferenciais são asseguradas prioridade na distribuição dos dividendos mínimos obrigatórios. **Artigo 6º** - As ações revestirão sempre a forma nominativa, sendo vedada sua conversão em portador. **§ Único** - As ações serão emitidas somente após devidamente integralizadas, sendo permitida a emissão de títulos múltiplos ou caułetas de ações, e serão sempre assinadas por dois Diretores, sendo um deles o Diretor Presidente. **Capítulo IV - Da Administração - Artigo 7º** - A sociedade será administrada por uma Diretoria Executiva composta de no mínimo 2 membros e no máximo 21 membros, sendo todos Diretores com mandato de 3 anos, podendo ser reeleitos pela Assembleia Geral, que fixará sua remuneração. **Artigo 8º** - Os membros da diretoria, eleitos em Assembleia Geral, terão suas obrigações as formalidades legais. **Artigo 9º** - A diretoria reunir-se-á sempre que convocada por qualquer Diretor, podendo deliberar com a presença de, no mínimo, 60% por cento dos seus membros. **Artigo 10** - Em suas ausências temporárias os Dire-

toreis serão substituídos conforme foi deliberado em reunião especialmente convocada. **Artigo 11** - Se ocorrer definitivamente vaga na Diretoria, a Assembleia Geral, julgando necessário, preencherá elegendo um diretor, cujo mandato findar-se-á juntamente com o dos demais membros remanescentes. **§ Único** - O mandato dos Diretores estender-se-á até a posse dos seus substitutos. **Artigo 12** - A diretoria fica investida de plenos poderes de direção da sociedade, competindo-lhe: (a) fixar a orientação geral dos negócios da companhia; (b) deliberar sobre a emissão de ações; (c) escolher e destituir Auditores Independentes; (d) autorizar a aquisição, alienação, oneração de bens constitutivos do fixo da sociedade; (e) autorizar a transação ou renúncia de direitos, bem como a prestação de caução, avais ou fianças; (f) deliberar sobre operações ou garantias superiores a 20% do Patrimônio Líquido da sociedade; (g) aprovar a constituição de procuradores, nos limites de suas atribuições e poderes, especificos nos instrumentos os atos e operações que possam praticar e, salvo representação em juízo, o prazo de validade do mandato. **Artigo 13** - Para a consecução dos objetivos sociais fixa a Diretoria Executiva investida de plenos poderes, inclusive para contratar obrigações, alienar imóveis, transmitir, ceder e renunciar direitos, na forma estabelecida no artigo 15 abaixo, cabendo-lhe, além das atribuições legais: (i) organizar o Regulamento Interno da Sociedade e suas alterações; tomar conhecimento dos balanços mensais; levantar balanços semestrais e anuais; elaborar o relatório anual, publicando-sob sua assinatura; (ii) deliberar sobre a criação de dependências; (iii) desempenhar todas as funções executivas necessárias à defesa dos interesses do Banco; (iv) conduzir as atividades dos Departamentos que lhes estão afetos e assessorar os demais membros da Diretoria; (v) fornecer informações para deliberação da Assembleia Geral e Reuniões de Diretoria; (vi) cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as deliberações da Assembleia Geral e Reuniões de Diretoria; (vii) Compete aos Diretores que atuarem nas áreas comerciais orientar e supervisionar as agências sob sua jurisdição e cumprir as funções que lhes forem atribuídas. **Artigo 14** - Compete ao Diretor que atuar na área administrativa e de controladoria conduzir as atividades dos departamentos que lhes estão afetos e assessorar os demais membros da Diretoria. (viii) Compete ao Diretor que atuar na área de Riscos Corporativos e Cobrança atuar em conformidade com as normas legais e regulamentares aplicáveis à atividade, conduzir as atividades dos departamentos que lhes estão afetos e assessorar os demais membros da Diretoria. **Artigo 15** - A representação da Sociedade e a prática de atos necessários ao seu funcionamento regular competirão sempre: (i) Por 2 Diretores sem Designação Específica, em conjunto; (ii) Por 1 Diretor sem Designação Específica em conjunto com um procurador devidamente constituído na forma do § único abaixo; e (iii) Por 2 procuradores, devidamente constituídos, na forma do § único abaixo. **Artigo 16** - A Sociedade poderá nomear procuradores para representá-la nos limites dos poderes conferidos nos respectivos mandatos, nos termos do item "I" do Artigo 15 acima. **Capítulo V - Do Conselho Fiscal - Artigo 17** - A sociedade terá um Conselho Fiscal cujo funcionamento não será permanente, podendo ser instalado pela Assembleia Geral nos hipóteses e no período fixados em lei. **§ Único** - O Conselho Fiscal será composto de 03 membros efetivos e 03 suplementares, eleitos pela Assembleia Geral que o instalar, fixando-lhes a respectiva remuneração respeitando o limite legal, e que tomarão posse obedecidas as formalidades legais. **Artigo 18** - As competências legais do Conselho Fiscal são delegáveis a outro órgão da sociedade. **§ Único** - Durante o período de funcionamento do Conselho Fiscal, ao menos um de seus membros em exercício deverá comparecer às Assembleias Gerais para responder aos pedidos de informações dos acionistas. **Capítulo VI - Das Assembleias Gerais -**



O que o Carnaval diz sobre o custo dos serviços no Brasil

Olívia Resende (*)

A cada início de ano, o Carnaval mobiliza milhões de brasileiros e confirma sua relevância não apenas cultural, mas econômica

Em 2026, a festa promete não apenas arrastar multidões pelas ruas e destinos turísticos, mas também evidenciar um fenômeno econômico cada vez mais relevante no país: a força da inflação no setor de serviços. As projeções indicam que o feriado deve movimentar valores recordes.

A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) estima circulação de R\$ 14,48 bilhões, com crescimento real de 3,8% em relação a 2025, enquanto a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP) projeta faturamento de R\$ 18,6 bilhões em fevereiro, avanço de 10% frente ao ano anterior.

Esse movimento não é recente. Dados da Rico mostram que a chamada "cesta carnavalesca", conjunto de bens e serviços diretamente associados à folia — acumulou alta de 79,07% na última década, superando com folga a inflação oficial do país, medida pelo IPCA, que avançou 64,77% no mesmo período. O diferencial revela como atividades ligadas ao lazer coletivo e ao turismo apresentam dinâmica própria de formação de preços, frequentemente mais pressionada que a média da economia.

Os setores que mais pressionam o custo da folia são transporte, alimentação fora de casa, hospedagem e entretenimento. Levantamentos baseados no IPCA indicam que, em 2025, o transporte por aplicativo registrou alta de 15,16%, enquanto hospedagens subiram 10,05%. Já a alimentação fora do domicílio, que inclui bares e restaurantes, também apresentou reajustes superiores à inflação média.

Segundo dados da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), itens simples e recorrentes, como café e lanches, chegaram a registrar aumentos de 15,5% e 11,4%, respectivamente. Esses aumentos refletem

custos estruturais do setor de serviços, que incluem aluguel comercial, despesas trabalhistas, energia e logística, além da própria natureza intensiva em mão de obra.

O transporte e o turismo também evidenciam o impacto da demanda concentrada. Hospedagens, clubes, pacotes turísticos e casas noturnas apresentaram variações superiores à inflação geral, resultado da limitação da oferta diante do forte aumento da procura em um curto intervalo de tempo.

Em contextos como o Carnaval, a capacidade instalada dos serviços urbanos aproxima-se do limite, ampliando o poder de precificação dos prestadores. Este é um comportamento típico de mercados nos quais o consumo coletivo e simultâneo reduz a possibilidade de substituição e amplia a disposição de pagamento dos consumidores.

Esse fenômeno ajuda a explicar por que a inflação de serviços tende a ser mais persistente. Diferentemente dos bens industriais, cuja produção pode ser expandida com maior rapidez e ganhos de escala, os serviços dependem de fatores menos flexíveis, como mão de obra qualificada, infraestrutura urbana e localização. Assim, mesmo em cenários de juros elevados ou desaceleração do varejo, o setor mantém pressões inflacionárias relevantes, especialmente em datas festivas e eventos de grande mobilização social.

Sob essa perspectiva, o Carnaval evidencia como padrões culturais, turismo e consumo coletivo moldam a dinâmica de preços e influenciam o comportamento das famílias. Além disso, sinaliza desafios para a formulação de políticas públicas voltadas ao controle inflacionário, já que a contenção da inflação de serviços exige estratégias distintas daquelas tradicionalmente aplicadas ao setor de bens.

Diante desse cenário, o planejamento financeiro individual e a ampliação da concorrência no setor surgem como possíveis caminhos para mitigar os impactos sobre o orçamento dos consumidores.

(*) Especialista em Educação Financeira, Economista, mestre e doutora em Administração, além de professora do Centro Universitário Internacional Uninter.

Vibe-hacking exige resiliência estratégica das empresas

As organizações precisam planejar não apenas como evitar um ataque, mas também como se recuperar de forma rápida e segura.

Paulo de Godoy (*)

De acordo com o Centro de Prevenção, Tratamento e Resposta a Incidentes Cibernéticos de Governo (CTIR Gov), órgão vinculado ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, mais de 14 mil notificações de incidentes e vulnerabilidades cibernéticas foram registradas ao governo federal no ano passado. Este volume evidencia a pressão constante sobre infraestruturas críticas e sistemas governamentais.

O cenário é alarmante, e a perspectiva preocupante é que o avanço da IA permitirá a automatização total dos ataques cibernéticos, sem necessidade de envolvimento humano, em uma velocidade e escala sem precedentes.

"Vibe-hacking" e seus perigos

Em meados de 2025, a Anthropic, a empresa por trás da família Claude de grandes modelos de linguagem (LLMs), relatou que a IA agêntica agora está incorporada na criminalidade cibernética e "armada" para realizar ataques. Apelidado de "vibe-hacking", o fenômeno envolve o uso de LLMs e outras ferramentas de IA para automatizar e ampliar a escala dos ataques cibernéticos. Phishing automatizado, malware adaptativo e ransomware gerado por IA estão se tornando cada vez mais frequentes.

Os alertas da Anthropic foram reforçados pelo Centro Nacional de Segurança Cibernética do Reino Unido, que afirma que a IA tornará a intrusão cibernética mais eficaz e aumentará a frequência e a intensidade das ameaças. O órgão também prevê uma divisão digital



Paulo de Godoy

entre as organizações capazes de acompanhar ataques impulsionados por IA e aquelas que se tornarão mais vulneráveis.

À medida que a IA acelera a sofisticação, a escala e a automação dos ataques, ferramentas tradicionais de cibersegurança focadas apenas em prevenção e detecção deixam de ser suficientes. As organizações precisam planejar não apenas como evitar um ataque, mas também como se recuperar de forma rápida e segura. Nesse contexto, sobreviver ao ataque torna-se tão crítico quanto tentar evitá-lo.

Resiliência cibernética se tonou estratégica

A resiliência cibernética combina prevenção e detecção tradicionais com capacidade real de recuperação rápida e eficaz. É uma abordagem que integra segurança no armazenamento de dados, monitoramento conectado de ameaças e mecanismos coordenados de resposta e recuperação.

Isso começa com uma base sólida no ambiente de dados. A remediação rá-

pida de vulnerabilidades, a autenticação multifator e snapshots de dados imutáveis e protegidos garantem um ponto confiável de restauração. Ao mesmo tempo, a integração entre armazenamento e plataformas como XDR, SIEM e SOAR permite identificar anomalias com mais precisão e acionar respostas automatizadas, inclusive a proteção de snapshots quando necessário.

Se um ataque comprometer o ambiente principal, a organização precisa contar com uma estrutura isolada para preservar dados íntegros, conduzir análises forenses e restaurar os serviços críticos. Nesse contexto, o tempo de recuperação passa a ser determinante para limitar impactos financeiros, operacionais e reputacionais.

A continuidade do negócio está em jogo

A aceleração das ameaças cibernéticas reduz rapidamente o tempo disponível para resposta. As empresas precisam ser capazes de se recuperar em horas, e não em dias ou semanas. Como incidentes recentes demonstram, estratégias insuficientes resultam em perdas financeiras relevantes, danos à reputação e paralisações operacionais. O que está em jogo não é apenas a proteção de sistemas, mas a continuidade do negócio.

Desenvolver resiliência cibernética começa pela adoção de uma abordagem integrada, que combine uma base de dados segura, monitoramento conectado de ameaças e mecanismos estruturados de resposta e recuperação.

(*) Country manager da Pure Storage.

O que realmente muda com a pausa na emissão de vistos dos EUA?

Ingrid Domingues-McConville (*)

O Brasil passou a integrar a lista de 75 países mencionados pelo governo dos Estados Unidos após a decisão de pausar temporariamente a emissão de vistos de imigração, aqueles que resultam no green card. A medida, comunicada oficialmente pelo Departamento de Estado, órgão responsável por embaixadas, consulados e pela emissão de vistos, ganhou grande repercussão e gerou apreensão imediata entre brasileiros que já estão em processo ou planejavam iniciar um pedido.

Como costuma ocorrer em temas imigratórios, porém, o impacto das manchetes foi maior do que o efeito prático da decisão.

É fundamental esclarecer que a pausa não significa cancelamento de vistos, tampouco o encerramento de processos em andamento. Trata-se de uma interrupção administrativa pontual que ocorre após a entrevista consular, fase em que o pedido já foi analisado pela imigração americana e avaliado pelo oficial consular. As entrevistas seguem acontecendo normalmente. O que muda é o tempo adicional dedicado à análise final antes da emissão do visto.

O objetivo central dessa pausa é permitir uma avaliação mais aprofundada da ad-



o processo formal podem comprometer seriamente um pedido. Muitas negativas ocorrem sem explicações detalhadas justamente porque esses fatores fazem parte de uma análise ampla de admissibilidade.

Vale reforçar um ponto básico, mas frequentemente negligenciado: vistos de turismo e de estudante não autorizam trabalho. O des cumprimento dessas regras pode não apenas resultar na negativa do pedido atual, mas também impactar permanentemente futuras tentativas de entrada ou imigração para os Estados Unidos.

A pausa atual, portanto, não representa uma ruptura na política imigratória americana, mas sinaliza uma atuação mais cirúrgica, criteriosa e restritiva. O sistema segue funcionando, porém com maior rigor na avaliação de riscos e elegibilidade.

Em um ambiente de informação acelerada, o maior perigo não está na medida em si, mas na interpretação precipitada dela. Mais do que pânico, o momento exige leitura cuidadosa, estratégia e responsabilidade, elementos que continuam sendo decisivos em qualquer processo imigratório.

(*) Dra. Ingrid Domingues-McConville, advogada de imigração nos EUA, com mais de 31 anos de experiência e que acompanha de perto as mudanças nas políticas migratórias e seus efeitos sobre estrangeiros.



Modelo de gestão fragmentado perde espaço no novo ambiente de negócios

Pressão regulatória, avanço tecnológico e maior complexidade operacional expõem riscos de decisões isoladas nas empresas brasileiras

O novo ambiente de negócios no Brasil tornou obsoleto o modelo de gestão fragmentado, baseado em decisões isoladas entre áreas como contabilidade, jurídico, tecnologia e gestão. Em um cenário marcado por maior complexidade regulatória, digitalização acelerada e fiscalização integrada, empresas que não operam como ecossistemas conectados passaram a assumir riscos sistêmicos, com impactos diretos sobre competitividade, custos e previsibilidade da operação.

Carla Martins, especialista em gestão de negócios e crescimento empresarial e vice-presidente do SERAC, avalia que decisões tomadas de forma desconectada, ainda comuns em empresas de médio porte, têm gerado passivos silenciosos. "Hoje, uma escolha tributária mal alinhada com o jurídico ou com a tecnologia pode gerar efeitos em cadeia. O problema não aparece no primeiro mês, mas se materializa depois em multas, retrabalho ou perda de eficiência", afirma.

Estudos do Banco Mundial, da OCDE e de consultorias globais apontam que o Brasil segue entre os países com maior complexidade regulatória e tributária para as empresas, exigindo alto nível de conformidade e controle interno.

Ao mesmo tempo, pesquisas internacionais sobre transformação digital indicam que a maioria das organizações ainda opera com baixo nível de integração entre áreas críticas, como finanças, jurídico e tecnologia, o que amplia vulnerabilidades em ambientes mais fiscalizados.

Na prática, esse descompasso ajuda a explicar por que muitas empresas crescem em faturamento, mas perdem controle da operação. "Crescer sem integração amplia a exposição ao risco. O negócio até avança, mas fica frágil", observa.

Segundo ela, a fiscalização cruzada entre órgãos públicos, impulsionada pelo uso intensivo de dados e sistemas integrados como SPED, eSocial e DCTFWeb, elevou o custo de decisões isoladas. "A empresa passou a ser analisada como um todo, não mais por departamentos", observa.



Carla Martins

Esse novo contexto tem levado organizações a reverem a lógica de contratação de serviços. Em vez de múltiplos fornecedores independentes, cresce a busca por modelos integrados, capazes de conectar informação, estratégia e execução. "Quando contabilidade, jurídico, tecnologia e gestão trabalham de forma articulada, a empresa ganha previsibilidade. As decisões deixam de ser reativas e passam a considerar o impacto global", afirma.

Carla ressalta que a integração não elimina a especialização técnica. "Não se trata de misturar funções, mas de conectar responsabilidades. Cada área mantém sua expertise, mas opera com visão de conjunto", explica.

Da gestão por áreas à lógica de ecossistema - Para as empresas que desejam se adaptar a esse novo ambiente, a transição exige mudança de mentalidade antes mesmo da adoção de novas ferramentas. O primeiro passo é mapear como as decisões circulam internamente e identificar pontos de ruptura entre áreas. "Toda decisão financeira tem reflexo jurídico, tecnológico e estratégico. Ignorar isso é assumir um risco desnecessário", alerta.

Na prática, a integração passa pela revisão de processos, pelo alinhamen-

to de indicadores e pela unificação de informações relevantes. Carla alerta, no entanto, que muitas empresas erram ao tentar resolver o problema apenas com tecnologia. "Sistema sem governança só acelera erros", diz.

Cinco pontos que a especialista indica antes de integrar a gestão - Antes de avançar para um modelo integrado, a executiva destaca que a mudança deve ser gradual e orientada por prioridades estratégicas. Não se trata de uma transformação abrupta, mas de um processo estruturado.

- Mapear riscos sistêmicos** - Identificar decisões que hoje são tomadas de forma isolada e avaliar seus impactos em outras áreas
- Unificar informações-chave** - Garantir que dados financeiros, jurídicos e operacionais estejam conectados e atualizados
- Alinhar governança e processos** - Definir responsabilidades claras e fluxos de decisão integrados
- Escolher parceiros com visão transversal** - Priorizar fornecedores capazes de dialogar com diferentes frentes do negócio
- Monitorar indicadores integrados** - Acompanhar métricas que refletem a saúde da empresa como um todo, e não apenas por departamento

Para Carla, empresas que adotam essa lógica reduzem riscos, aumentam eficiência e ganham capacidade de decisão em ambientes instáveis. "O mercado não penaliza apenas quem erra. Ele penaliza quem insiste em modelos que já não acompanham a realidade", conclui.

Ao defender a operação empresarial como um ecossistema integrado, a executiva reforça que a competitividade, hoje, depende menos de soluções isoladas e mais da capacidade de conexão entre áreas. Integrar deixou de ser diferencial e passou a ser condição básica para sustentar o crescimento.

Contemplação no consórcio exige estratégia para ampliar poder de compra

Decisão sobre uso do crédito deve considerar cenário econômico e objetivos pessoais. A contemplação no consórcio marca o momento em que o participante recebe a carta de crédito, por sorteio ou lance, e passa a ter poder de compra à vista. No entanto, a utilização imediata do valor nem sempre representa a decisão mais estratégica. A Evoy Administradora de Consórcios orienta que, dependendo do cenário econômico e dos objetivos do consorciado, deixar o crédito aplicado pode preservar o poder de compra, proteger contra a inflação e ampliar as possibilidades de negociação na aquisição de veículos, imóveis ou outros bens.

"A contemplação representa o acesso ao poder de compra à vista, mas isso não significa que o crédito precise ser utilizado imediatamente. Em muitos casos, manter o valor aplicado pode preservar e até ampliar a capacidade de compra do consorciado", afirma Marcelo Lucindo, CEO da Evoy Administradora de Consórcios.

Após a contemplação, o valor da carta de crédito não permanece inativo. Enquanto não é utilizado, ele segue aplicado pela Administradora, em fundos de renda fixa, mecanismo que busca assegurar correção monetária e reduzir impactos da inflação. Não há obrigatoriedade legal de uso imediato da carta, e o crédito pode permanecer aplicado enquanto o grupo estiver ativo, permitindo ao participante avaliar o melhor momento para efetivar a compra.

Entre os cenários considerados favoráveis para manter o crédito rendendo estão períodos de juros elevados, nos quais a rentabilidade da aplicação pode superar modalidades tradicionais de baixo risco. Nessa condição, o valor

contemplado pode funcionar como instrumento financeiro temporário, mantendo atualização monetária até a definição da aquisição. "A aplicação do crédito protege o consorciado da desvalorização do dinheiro ao longo do tempo e permite que ele aguarde o momento mais adequado para fechar negócio", ressalta Marcelo Lucindo.

A decisão de postergar o uso da carta também pode contribuir para ampliar o poder de negociação. Com o recurso disponível e corrigido, o consorciado pode pesquisar preços, comparar ofertas e negociar descontos para pagamento à vista. O intervalo entre a contemplação e a utilização efetiva do crédito pode ser estratégico para acompanhar variações de mercado e identificar oportunidades mais vantajosas.

Além de aguardar o melhor momento para compra, existem estratégias financeiras que podem potencializar o uso da carta contemplada. Uma delas é aproveitar o rendimento da aplicação para ampliar o montante disponível. Outra possibilidade é utilizar a carta como lance em outro grupo de consórcio, mecanismo que pode antecipar nova contemplação. Também é permitido direcionar o valor para antecipação de parcelas, reduzindo saldo devedor e custos totais do contrato. Caso o consórcio esteja quieto e a carta contemplada, a regulamentação prevê a possibilidade de resgate do valor em dinheiro, corrigido, após 180 dias.

"O consórcio é uma ferramenta de planejamento financeiro. A decisão de usar ou manter o crédito aplicado deve estar alinhada aos objetivos do cliente e ao cenário econômico", conclui Marcelo Lucindo.

Quando um alerta vermelho não é o fim do mundo

Rogério Domingos (*)

O que Stanislav Petrov me ensina sobre transformação digital no atendimento

Em 26 de setembro de 1983, um oficial soviético chamado Stanislav Petrov viveu uma situação que, se seguida apenas pelo protocolo, poderia ter terminado em tragédia. O sistema de alerta indica um suposto ataque nuclear. O procedimento era claro: o alerta deveria ser tratado como real. O mundo vivia um período de altíssima tensão, e a lógica parecia simples, hesitar parecia sinônimo de perder.

Petrov fez o oposto do esperado. Ele não reagiu no piloto automático. Questionou a coerência do sinal. Um ataque real começaria daquela forma? Havia confirmação por outros meios? Ele não descartou a tecnologia, mas também não a tratou como verdade absoluta. Escolheu esperar, validar e interpretar antes de agir. O alarme era falso.

Essa decisão é lembrada como uma das mais importantes do século XX. Não porque a tecnologia falhou, mas porque alguém teve critério para questioná-la. Guardadas as proporções, o setor de atendimento, call center e BPO vive hoje um risco semelhante.

A transformação digital virou um mantra. Promete velocidade, escala e eficiência. E, de fato, entrega ganhos extraordinários quando bem aplicada. O problema começa quando as operações passam a tratar toda recomendação do sistema como verdade, todo dashboard como prova e toda automação como melhoria automática. É assim que surgem os alertas falsos.

O bot apresenta alta contenção, mas as reclamações crescem. O TMA melhora, mas a resolução no primeiro contato cai. O canal digital escala, mas o cliente não se sente ouvido.

O NPS sobe em um recorte enquanto o churn aumenta em silêncio. A operação parece eficiente. Mas o custo total cresce em retrabalho, desgaste do time e perda de confiança do consumidor.

No atendimento, nem todo indicador verde significa saúde. E nem todo alerta vermelho significa desastre. Em BPO e call center, onde a pressão por produtividade é constante, isso se torna ainda mais perigoso. Todo número tem recorte. Todo dashboard é uma fotografia incompleta. As operações maduras não reagem apenas ao que aparece na tela. Elas questionam antes de agir.

A transformação digital bem feita não elimina o humano. Ela amplia a capacidade humana de decisão. Mas isso exige racionalidade crítica. Inovação sem coerência é só movimento. E movimento sem sentido custa reputação, cliente, margem e pessoas boas indo embora.

Se Stanislav Petrov estivesse hoje em uma operação de atendimento, provavelmente faria três coisas simples:

1. Validaria se o que o sistema indica faz sentido para o cliente;
2. Buscaria confirmação em outras fontes, além do dashboard;
3. Assumiria a decisão, em vez de transferi-la para o algoritmo.

Porque no fim, a transformação digital no atendimento não é sobre tecnologia. É sobre clareza. Não é sobre reagir ao barulho, é sobre enxergar o todo. A tecnologia pode apontar caminhos. Pode acelerar jornadas. Pode filtrar ruídos. Mas a decisão, principalmente quando envolve pessoas, experiência e confiança, precisa continuar sendo humana.

(*) Diretor Executivo da Actionline.

Empresas
&
Negócios



www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171



zimmytws_CANVA

CONDIÇÃO DE SOBREVIVÊNCIA

EQUIPES HÍBRIDAS: COMO SAIR DE SOBREVIVENTE DA AUTOMAÇÃO A ARQUITETO DA IA

A colaboração híbrida deixa de ser uma escolha estratégica restrita a empresas de tecnologia e se torna uma condição de sobrevivência para organizações de todos os setores

A Inteligência Artificial deixou de ocupar um papel experimental nas empresas e passou a integrar, de forma estrutural, os principais fluxos de trabalho das organizações. De sistemas financeiros à gestão de pessoas, da engenharia de software à experiência do cliente, a IA vem sendo incorporada como componente central dos processos operacionais e decisórios. Segundo o relatório DORA – State of AI-Assisted Software Development 2025, cerca de 90% dos profissionais já utilizam IA em suas atividades cotidianas. Esse avanço consolida um novo modelo de trabalho, no qual humanos e sistemas inteligentes atuam de forma complementar, exigindo das empresas uma revisão de suas estruturas, competências e práticas de liderança.

Se antes a IA era o "ChatGPT aberto em uma aba lateral", hoje ela opera de forma integrada aos fluxos de trabalho. Está nos sistemas operacionais, nos processos de decisão financeira, na triagem de talentos e na personalização da experiência do cliente. Em muitos casos, atua de forma persistente e quase invisível, influenciando ritmos, prioridades e escolhas.

Esse movimento já pode ser observado na prática. Mais do que acelerar tarefas isoladas, a IA passa a funcionar como um amplificador das capacidades organizacionais já existentes. Quando bem incorporada, permite que pessoas assumam projetos mais ambiciosos e atuem com maior autonomia. Quando mal integrada, porém, acentua problemas já existentes, como processos confusos, excesso de retrabalho e perda de foco no usuário. A conclusão é clara: a IA não substitui liderança, critério ou projeto organizacional, ela torna essas dimensões ainda mais críticas.

Esse cenário marca uma transição importante: o trabalho intelectual já não é exclusivamente humano, nem totalmente automatizado. Ele é misto. Humanos e sistemas de IA passam a co-produzir valor de forma contínua. A colaboração híbrida deixa de ser uma escolha estratégica restrita a empresas de tecnologia e se torna uma condição de sobrevivência para organizações de todos os setores, da saúde à manufatura.



Ana Paula Camargo

“

O papel do profissional – e, sobretudo, da liderança – passa a ser o de Orquestrador de Inteligência. Não alguém que executa todas as tarefas, mas quem decide qual música deve ser tocada, para quem e com qual intenção.

Nesse novo contexto, as competências humanas também mudam. Não se trata apenas de fazer o que sempre fizemos de maneira acelerada. Trata-se de atuar em um ambiente onde a capacidade de processamento é virtualmente infinita, mas o sentido, o julgamento e a responsabilidade continuam sendo humanos. É aqui que deixamos de ser meros sobreviventes da automação para nos tornarmos os arquitetos da nova inteligência.

Durante décadas, fomos ensinados que um profissional de destaque era aquele que dominava a execução. O valor estava no fazer: preencher a planilha, escrever o código, formatar o relatório. À medida que a Inteligência Artificial avança, no entanto, a execução técnica tende a se tornar um conhecimento básico. O diferencial passa a estar em outro lugar: na capacidade de decidir o que fazer, por que fazer e como integrar diferentes tecnologias para facilitar fluxos de entrega. É nesse ponto que emerge o conceito de Orquestração de Inteligência

Imagine que, até ontem, você era um músico solo, sobrecarregado, tentando tocar violino, piano e percussão ao mesmo tempo para entregar uma música. Agora, você recebeu uma orquestra inteira de Agentes de IA altamente qualificados. Eles são rápidos, incansáveis e tecnicamente precisos, mas não possuem sensibilidade artística nem compreensão de contexto. Sem direção humana, produzem apenas ruído.

O papel do profissional – e, sobretudo, da liderança – passa a ser o de Orquestrador de Inteligência. Não alguém que executa todas as tarefas, mas quem decide qual música deve ser tocada, para quem e com qual intenção. O foco deixa de ser “escrever cada nota” e passa a ser garantir que a música faça sentido para o cliente, para o negócio e para a sociedade.

Dentro desse processo de orquestração, algumas atividades tornam-se centrais. Afinar os instrumentos significa contextualizar a IA: ajustar instruções, dados e parâmetros para que as respostas não sejam genéricas, mas alinhadas à cultura, ao tom de voz e aos objetivos da organização. Corrigir o tempo é exercer curadoria: intervir quando a tecnologia erra, exagera ou “alucina”, garantindo precisão, ética e responsabilidade no resultado final.

Just_Super_CANVA

Ser um orquestrador exige uma habilidade que as máquinas ainda não possuem: visão sistêmica. É a capacidade de conectar pontos aparentemente distantes, equilibrar eficiência com significado e garantir que a tecnologia sirva ao propósito humano, e não o contrário. Em equipes híbridas, humanos e IA trabalham juntos, mas a liderança humana continua sendo a âncora de coerência.

Desenvolver e implementar times híbridos, porém, não é trivial. Não se trata de adotar uma nova ferramenta ou simplesmente seguir um manual de boas práticas. Exige uma atualização profunda da cultura organizacional e um investimento consistente em capacitação, governança e liderança.

À medida que a Inteligência Artificial assume um papel estrutural no trabalho intelectual, o desafio central deixa de ser tecnológico. Passa a ser organizacional: como decidir, orquestrar e responsabilizar sistemas capazes de agir em escala. Em equipes híbridas, o diferencial não está em quem automatiza mais rápido, mas em quem consegue dar direção, critério e sentido ao que está sendo automatizado.

(Fonte: Ana Paula Camargo é Head das áreas de Autoridade Tech e Zup Labs na Zup Innovation, na qual lidera times dedicados à aprendizagem corporativa, desenvolvimento de aplicações e pesquisa aplicada com foco em Gen AI).

