

## PRESSÃO POR RESULTADOS

## EXECUTAR, CRESCER E EXPANDIR COM CONSCIÊNCIA REDEFINE ESTRATÉGIA DE EMPRESAS

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

## Garantias mal feitas travam cobranças e elevam prejuízo bilionário das empresas

Falhas na constituição de garantias reduzem chances de sucesso em processos de cobrança e ampliam perdas financeiras para empresas credoras

Recuperar créditos inadimplidos no Brasil segue lento e custoso. Segundo o relatório Justiça em Números 2025, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), os processos de execução estão entre os principais focos de congestionamento do Judiciário. As execuções fiscais somavam mais de 25 milhões de casos pendentes no país e registraram taxa de congestionamento superior a 85%, o que indica baixa resolução anual. Em muitos tribunais, a tramitação leva anos até a satisfação do crédito.

Patricia Maia, sócia do Barbosa Maia Advogados e especialista em recuperação de ativos para o mercado de recebíveis, afirma que parte desse gargalo começa antes mesmo da disputa judicial. “Muitas empresas concentram energia na venda e negligenciam a estrutura da garantia. Quando o cliente deixa de pagar, descobrem que o contrato tem falhas, o bem não pode ser alcançado ou o garantidor não possui patrimônio suficiente”, diz.

Segundo ela, garantias bem formalizadas aumentam a chance de êxito e podem encurtar o tempo de recuperação. Entre os mecanismos mais usados estão alienação fiduciária, hipoteca, penhor, aval, fiança e cessão formalizada de direitos creditórios. O problema, afirma, é quando esses instrumentos são usados sem análise documental prévia ou sem registro adequado.

“O empresário costuma perceber tarde demais que a garantia era frágil. Um imóvel sem matrícula atualizada, um fiador já superendividado ou recebíveis cedidos sem comprovação clara de origem viram obstáculos sérios na execução”, afirma.



Patricia Maia

“Muitas empresas concentram energia na venda e negligenciam a estrutura da garantia. Quando o cliente deixa de pagar, descobrem que o contrato tem falhas, o bem não pode ser alcançado ou o garantidor não possui patrimônio suficiente”

O reflexo aparece diretamente na caixa. Empresas que acumulam créditos difíceis de receber precisam provisionar perdas, reduzem capital de giro e ganham menos capacidade para investir ou crescer. Para negócios de menor margem, poucas operações malsucedidas já comprometem o resultado anual.

A advogada defende que a concessão de crédito precisa envolver áreas comercial, financeira e jurídica. “Receber deve fazer parte da estratégia de venda. Não basta fechar contrato. É preciso garantir que, se houver inadimplência, exista um caminho viável de recuperação.”

A especialista aponta cinco cuidados para fortalecer garantias e reduzir perdas

Empresas que vendem a prazo ou trabalham com contratos recorrentes podem reduzir risco com medidas preventivas.

- 1 Checar a titularidade e situação do bem**  
Imóveis, veículos e outros ativos devem estar livres de impedimentos relevantes e com documentação atualizada.
- 2 Avaliar patrimônio de fiadores e avalistas**  
Garantia pessoal sem capacidade financeira tende a ter pouca efetividade prática.
- 3 Formalizar cláusulas objetivas**  
Valores, vencimentos, inadimplemento, multas e condições de execução precisam estar claros.
- 4 Registrar garantias quando necessário**  
Sem registro correto, alguns instrumentos perdem força jurídica perante terceiros.
- 5 Revisar contratos periodicamente**  
Mudanças societárias ou patrimoniais podem esvaziar garantias antes consideradas sólidas.

Patricia afirma que prevenção custa menos do que litígio prolongado. “Uma garantia bem estruturada pode representar a diferença entre recuperar o crédito em prazo razoável ou carregar um processo por anos sem resultado”, conclui. Fonte e mais informações: (<https://barbosamaiaadvogados.com.br/>).

### A revolução interna: por que a experiência do colaborador é o novo CX

Esqueça o clichê de que a experiência do cliente (CX) começa no produto ou no atendimento. A verdade incômoda, mas inegável, é que ela nasce muito antes: dentro da sua própria empresa. ▶▶▶

### Cidadania italiana em transformação: por que o processo está ficando mais longo

Devido à grande procura pela cidadania italiana, especialmente por brasileiros, o processo está passando por uma profunda transformação estrutural nos últimos anos. ▶▶▶

### Riscos digitais no ambiente familiar: ameaças que podem passar despercebidas

O uso cotidiano de redes sociais, aplicativos de mensagens e plataformas digitais pode expor informações pessoais sem que as famílias percebam. ▶▶▶

### Consumo sem planejamento virou rotina no e-commerce

Mais de 93% dos consumidores já fazem compras online de forma espontânea e sem planejamento prévio. É o que aponta uma pesquisa da OKTO PAYMENTS, empresa especializada em tecnologia de pagamentos, que mapeou o comportamento de consumidores e comerciantes ao longo do primeiro trimestre de 2026. ▶▶▶

Para informações sobre o

**MERCADO FINANCEIRO**

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

AI/15ª Semana de Leitura



### Abertura da 15ª Semana de Leitura ocupa o Theatro Municipal com livros e inovação

A 15ª Semana Municipal de Incentivo e Orientação ao Estudo e à Leitura teve início na quarta-feira, 6 de maio, no Theatro Municipal de São Paulo, reunindo cerca de 1.000 participantes, entre estudantes, professores e bibliotecários de 19 escolas da rede municipal e segue até 15 de maio com uma programação distribuída por diferentes espaços da capital paulista. O encontro reforçou um dos objetivos da ação, que articula políticas públicas para ampliar o acesso ao livro e à leitura. A Semana Municipal de Leitura se destaca como uma das principais iniciativas públicas na cidade, mobilizando milhares de estudantes e educadores a cada edição. “Cada ano que passa tem mais coisa acontecendo, mais participação, mais ideias. Isso mostra que a leitura continua viva”, afirmou o vereador Eliseu Gabriel (PSB), autor da Lei nº 14.999/2009, que instituiu a semana. ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

### News@TI

Reprodução



### Evento do setor elétrico aposta em conexões e geração de negócios

Além de discutir cenário e tendências, o Encontro da Indústria do Setor Elétrico 2026 deve funcionar como um espaço direto de negócios e conexões entre empresas do setor e quem precisa de soluções energéticas no dia a dia. O evento será realizado nos dias 12 e 13 de maio, em Cuiabá, no UNISENAI, promovido pelo Sindenergia-MT. A proposta, segundo o presidente do sindicato, Carlos Garcia, é aproximar dois lados que nem sempre se encontram com facilidade: quem desenvolve soluções e quem precisa aplicá-las na prática, especialmente no setor produtivo. “Um dos objetivos nossos é juntar quem tem a solução com quem precisa dela. O gerador de energia, seja solar ou hidráulica, com o setor produtivo. Criar um ambiente em que esses dois mundos conversem e façam negócio”, afirmou (<https://www.sympla.com.br/evento/encontro-da-industria-do-setor-eletrico-2026-mato-grosso/3315567?referrer=www.bing.com&referrer=www.bing.com>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

### Literatura

### Livros em Revista

Por Ralph Peter



▶▶▶ [Leia na página 4](#)

## OPINIÃO

## Afinal, até onde deixar a inteligência artificial decidir?

Gustavo Caetano (\*)

É inegável que a Inteligência Artificial deixou de ser apenas uma promessa para se tornar protagonista em todas as áreas de nossas vidas.

Hoje, ela está tão presente que recomenda o que compramos, define quais leads têm mais potencial, sugere diagnósticos médicos e até influencia decisões estratégicas em conselhos corporativos. Diante desse cenário, surge uma pergunta inevitável: até onde devemos deixar a IA decidir por nós?

Assim como todo esse ecossistema, a resposta não é simples. Isso porque vivemos um momento em que eficiência virou sinônimo de automação. Quanto mais decisões delegamos à IA, mais rápidos e escaláveis nos tornamos. No ambiente corporativo, isso significa reduzir custos, aumentar produtividade e ganhar vantagem competitiva. Mas também significa que, em alguns momentos, abrimos mão daquilo que é só nosso: o julgamento humano.

E é aqui que começa a zona cinzenta. Para mim, uma abordagem madura parte de um princípio simples: quanto maior o risco, menor deve ser a autonomia dada à IA. É claro que devemos aplicar o máximo de recursos que nos permitam ir além. Por isso, decisões de baixo impacto e alta reversibilidade podem ser automatizadas com mais liberdade. Já decisões que envolvem compliance, direitos, impacto financeiro relevante ou risco reputacional exigem supervisão humana clara, processos de validação e mecanismos de intervenção.

Essa lógica, inclusive, está presente em frameworks internacionais de governança de IA, como os que orientam regulações recentes na União Europeia e nos Estados Unidos. Levando a discussão para o mundo real, as decisões corporativas podem ser organizadas em três grandes grupos:

Decisões delegáveis: roteamento de solicitações, priorização de tarefas operacionais, respostas padronizadas ou ajustes táticos dentro de limites bem definidos podem, facilmente, ser delegadas à IA, pois ela costuma gerar ganhos rápidos de eficiência.

Decisões assistidas: aqui entram os momentos em que a IA analisa grandes volumes de dados, identifica padrões e recomenda ações, mas a decisão final ainda permanece com uma pessoa. Exemplos comuns incluem concessão de crédito, ajustes em cadeias de suprimento ou exceções comerciais. Decisões que não devem ser delegadas: desligamentos de colaboradores, decisões jurídicas, avaliações disciplinares, aprovações financeiras críticas ou qualquer ação com impacto direto em direitos, segurança ou reputação da empresa não devem, em nenhuma hipótese, serem delegadas às IAs.

Isso tudo porque, em linhas gerais, os algoritmos são treinados com base em dados passados. Eles reconhecem padrões, mas não compreendem o contexto da mesma forma que humanos. Isso significa que decisões automatizadas podem perpetuar vieses, ignorar nuances culturais ou simplesmente falhar em situações inéditas. Aqui é justamente onde a experiência humana faz mais diferença.

Já existem alguns especialistas em tecnologia e mercado que apontam que a ausência dos chamados "guardrails" é uma das principais razões para projetos de IA fracassarem após a fase piloto. Afinal, a autonomia sem governança rapidamente se transforma em risco, custo e perda de credibilidade interna. Nesse cenário, torna-se fundamental a adoção de arquiteturas que combinam agentes executores com camadas de supervisão, auditoria e intervenção humana.

A questão, portanto, não é ter que escolher entre humanos ou máquinas. É justamente sobre definir fronteiras inteligentes entre os entregáveis de cada um. Destaco ainda que as empresas mais maduras nesse debate já adotam o conceito de "human in the loop", ou seja, a IA atua como copiloto, não como piloto automático ou "palavra final".

A IA se torna uma aliada e sugere, analisa, prevê. Mas a decisão final, especialmente em contextos sensíveis ou estratégicos, continua sendo humana. Esse modelo não é apenas mais seguro, ele também é mais inteligente.

(\*) CEO e fundador da Sambatech.

## Internet das coisas – um conceito que vem se difundindo

Internet das Coisas (IoT, do inglês *Internet of Things*) é uma expressão que descreve a conexão de objetos do dia a dia à internet, permitindo que eles colem, troquem e utilizem dados de forma automática.

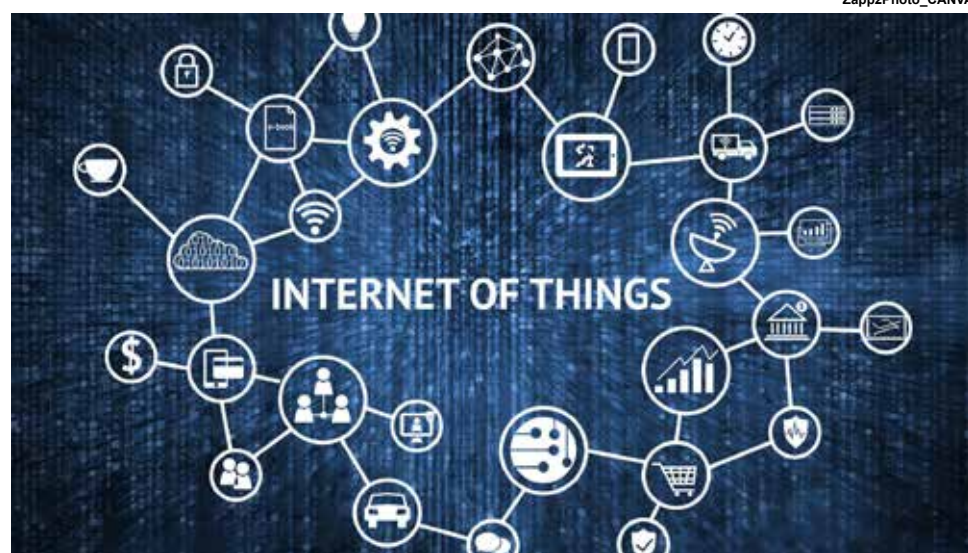
Vivaldo José Breternitz (\*)

Em vez de apenas computadores e celulares estarem conectados, a IoT amplia essa rede para incluir itens como máquinas industriais, equipamentos urbanos, lâmpadas, carros, relógios, câmeras e até mesmo animais.

Para explicar o conceito, de forma muito simplificada, podemos imaginar uma casa onde vários dispositivos "conversam" entre si. Um termostato inteligente pode ajustar a temperatura automaticamente, iluminação e irrigação de jardins podem ser acionadas via celular etc. Isso é possível porque esses objetos possuem sensores, conexão com a internet e, algum tipo de software que controla o processo.

O funcionamento da IoT envolve esses três elementos principais. Primeiro, os sensores ou dispositivos, que coletam dados do ambiente, como por exemplo temperatura, movimento e umidade. Depois, a conectividade, que permite que esses dados sejam enviados pela internet. Por fim, há o processamento e análise, geralmente feitos em servidores ou na chamada "nuvem", onde os dados são interpretados para gerar ações ou *insights*.

A Internet das Coisas já está presente em diversas áreas, além das casas inteligentes. Na saúde, por exemplo, dispositivos vestíveis (*wearables*) podem monitorar batimentos cardíacos e enviar alertas para médicos. Na agricultura, sensores no solo ajudam a



controlar a irrigação, economizando água. Nas cidades, sistemas inteligentes de trânsito podem reduzir congestionamentos ao analisar o fluxo de veículos em tempo real. Já na indústria, a IoT é usada para monitorar máquinas, prever falhas e aumentar a eficiência da produção.

No Brasil, segundo o Fórum Brasileiro de IoT, entidade que tem como missão fomentar o ecossistema de IOT, congregando empresas, academia e governo para promover o desenvolvimento tecnológico do país, o ano de 2025 terminou com cerca de 53 milhões de dispositivos IoT em operação, um aumento de 13,6% em relação a 2024, ano em que foi registrado um crescimento de 9,9% em relação a 2023.

Internet das Coisas representa uma evolução natural do uso da internet, tornando o mundo mais conectado e inteligente. Ao permitir que objetos troquem informações e tomem decisões automaticamente, a IoT tem o potencial de facilitar o cotidiano, aumentar a eficiência em diversas áreas e criar possibilidades de inovação.

No entanto, seu crescimento exige atenção aos aspectos de segurança e privacidade, para que seus benefícios sejam aproveitados de forma segura e responsável.

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

## A fotografia ainda é a mesma na era da IA?

De um lado, um fotógrafo que dedica horas ou dias para capturar uma imagem única, autêntica. Do outro, uma inteligência artificial que gera uma cena similar, e por vezes indistinguível, em menos de um minuto.

Ferramentas de inteligência artificial popularizaram a geração de imagens sintéticas e ampliaram a disputa com fotógrafos e bancos de imagem por atenção e credibilidade.

Ao mesmo tempo, consumidores, veículos e marcas se perguntam até que ponto ainda é possível distinguir o registro autêntico da simulação feita por algoritmos.

Para enfrentar esse cenário, a C2PA (Coalition for Content Provenance and Authenticity), uma iniciativa que reúne empresas de tecnologia, mídia e hardware para estabelecer um padrão aberto de rastreabilidade. Uma das empresas que apostam nessa infraestrutura é a Sony, que passou a integrar o comitê diretor do C2PA.

A iniciativa cria um padrão em que cada imagem ou vídeo carrega um conjunto de informações criptografadas: quem produziu, quando, em qual dispositivo e quais edições foram feitas ao longo do tempo. Esse tipo de selo digital não impede que deepfakes sejam criados, mas oferece uma forma de discernir o que tem origem verificada do que não tem. A diferença é semelhante a comprar um produto com nota fiscal e garantia versus adquirir algo sem procedência.

A fabricante japonesa incorporou a autenticação digital ao seu portfólio de câmeras.



O modelo PXW-Z300, lançado neste ano, é a primeira câmera de vídeo portátil da marca que grava conteúdo com assinatura digital inserida. Isso significa que, ao mesmo tempo que registra a cena, o equipamento grava também um carimbo de autenticidade que acompanha o arquivo. Além disso, mantém o histórico de edições de acordo com o padrão C2PA, facilitando a verificação de integridade do material.

O especialista de pré-vendas da Sony Professional Solutions Brasil, Felipe Rodrigues, diz que "A PXW-Z300 foi desenvolvida pensando na necessidade crescente de comprovar a autenticidade do conteúdo audiovisual. Com a assinatura digital integrada e compatibilidade com o padrão C2PA, os profissionais podem registrar imagens e vídeos sabendo que cada arquivo traz consigo o histórico de criação e

edição. Isso garante mais segurança e confiança nas produções".

A câmera foi pensada para reportagens, documentários e transmissões ao vivo, em áreas em que a confiança no material audiovisual é crítica. Além da autenticação, o equipamento traz três sensores CMOS Exmor R de 1/2", processador BIONZ XR, reconhecimento de objetos por inteligência artificial, transmissão em 5G e integração em nuvem.

Para reforçar o compromisso da marca com autenticidade e procedência, a gerente de marketing da Sony, Ana Mallerbi, destaca: "Nosso objetivo como marca é reforçar continuamente o compromisso de fornecer aos profissionais do audiovisual ferramentas que garantam autenticidade, procedência e reconhecimento, ajudando-os a se destacar no mercado", completa.

## TD SYNnex conquista o prêmio Google Cloud Distribution: Market Reach Partner of the Year 2026

A TD SYNnex (NYSE: SNX) recebeu o prêmio Google Cloud Distribution: Market Reach Partner of the Year 2026. Líder global em distribuição e agregação de soluções, atendendo a clientes em mais de 100 países, a TD SYNnex foi reconhecida por suas conquistas no ecossistema Google Cloud por contribuir

para que clientes em comum reforcem significativamente seus resultados de negócios com de suporte consistente, enablement e orquestração do ecossistema em escala global.

"Os prêmios Google Cloud Partner Awards reconhecem inovações estratégicas e o valor que nossos parceiros entre-

gam aos clientes", disse Kevin Ichhpurani, President, Global Partner Ecosystem and Channels, Google Cloud. "É com orgulho que entregamos à TD SYNnex o Google Cloud Partner Award 2026, celebrando seu papel em alavancar o sucesso de nossos clientes ao longo do último ano" (<https://lac.tdsynnex.com/br/pt-br/>).

## News@TI

## 12º Brazilian Study Group with Industry

O Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da USP, em São Carlos, sediará em junho a 12ª edição do Brazilian Study Group with Industry (BSGI), workshop promovido pelo CEPID-CeMEAL, com apoio da FAPESP e que aproxima pesquisadores, estudantes e empresas em busca de soluções para desafios reais da indústria. Durante uma semana, equipes multidisciplinares trabalham intensamente em problemas apresentados pelo setor produtivo, utilizando matemática aplicada, estatística, ciência de dados e computação para desenvolver propostas inovadoras. O evento também reunirá jovens talentos da Olimpíada Brasileira de Matemática e participantes do programa NES, fortalecendo a conexão entre formação acadêmica de excelência e demandas do mercado. Empresas interessadas ainda podem participar da iniciativa e submeter desafios para serem analisados pelos grupos de pesquisa (<https://cemeal.icmc.usp.br/WSMPI/>).

José Hamilton Mancuso (1936/2017)

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

Responsável: Lilian Mancuso

**Editórias**  
Economia/Política: J. L. Lobato ([lobato@netjen.com.br](mailto:lobato@netjen.com.br)); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza ([ricardosouza@netjen.com.br](mailto:ricardosouza@netjen.com.br)); Livros: Ralph Peter ([ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br](mailto:ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br));  
Comercial: [comercial@netjen.com.br](mailto:comercial@netjen.com.br)  
Publicidade Legal: [lilian@netjen.com.br](mailto:lilian@netjen.com.br)

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição 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.

## Jornal Empresas &amp; 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](mailto:netjen@netjen.com.br))  
Site: ([www.netjen.com.br](http://www.netjen.com.br)). CNPJ: 05.687.343/0001-90  
JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)  
Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

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

ISSN 2595-8410

# Renda média das famílias chega a R\$ 2.264 e é recorde em 2025

O rendimento médio mensal das famílias brasileiras chegou a R\$ 2.264 por pessoa em 2025. Esse valor representa crescimento real – já descontada a inflação – de 6,9% em relação a 2024. É também o maior já apurado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), iniciada em 2012

O dado de 2025 representa o quarto ano seguido de alta no rendimento dos domicílios, segundo o levantamento divulgado na sexta-feira (8) pelo IBGE.

Para consolidar o cálculo, o IBGE apura os valores de todos os rendimentos recebidos pelos integrantes das famílias e divide pelo número de moradores do domicílio.

Além de salários e bônus, entram na conta aposentadoria, pensão alimentícia, benefício social, bolsa de estudo, seguro-desemprego, aluguel e aplicações financeiras, por exemplo.



Segundo a pesquisa, 75,1% do rendimento médio mensal vem do trabalho e 24,9%, das chamadas “outras fontes”.

O analista da pesquisa, Gustavo Geaquinto Fontes, explica que o trabalho tem peso “muito grande” no aumento do rendimento da população. “O valor foi puxado, em boa

parte, pelo rendimento do trabalho.”

O especialista lembra ainda que o Brasil vivenciou níveis mínimos de desemprego no ano passado, além

de reajustes anuais do salário-mínimo.

A pesquisa traz informações relativas às unidades da Federação. O Distrito Federal e estados do Sul e Sudeste lideram o ranking do rendimento domiciliar per capita.

Nas piores posições aparecem Ceará (R\$ 1.379), Acre (R\$ 1.372) e Maranhão (R\$ 1.231). Por região, o maior valor pertence ao Sul (R\$ 2.734), seguido do Centro-Oeste (R\$ 2.712) e Sudeste (R\$ 2.669). Os menores rendimentos são do Nordeste (R\$ 1.470) e Norte (R\$ 1.558) (ABr).

## Em 2025, cerca de 18 milhões de família receberam auxílio do governo

Em 2024, a proporção era maior, 23,6%. Já em 2019, último ano antes da pandemia da Covid-19, 17,9% dos lares eram beneficiários de algum tipo de programa social. Essa diferença representa a inclusão de 5,5 milhões de famílias abrangidas por programas de ajuda em seis anos. As informações fazem parte da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), divulgada na sexta-feira (8) pelo IBGE, no Rio de Janeiro.

O IBGE considerou programas federais, como o Bolsa Família e o Benefício de Prestação Continuada (BPC), que paga um salário mínimo por mês ao idoso com 65 anos ou mais ou à pessoa com deficiência de qualquer idade. Também foram incluídas ajudas assistenciais de estados e municípios. A pesquisa mostra que de 2019 para

2020, ano da pandemia, houve aumento no número de beneficiados, ao alcançar 22,2 milhões de famílias – 31,4% dos domicílios. Nos anos seguintes, houve redução, mas sempre em nível superior ao pré-pandemia.

O analista do IBGE Gustavo Geaquinto Fontes explica que a redução na proporção de domicílios beneficiários dos programas sociais no último ano está relacionada ao mercado de trabalho aquecido. “O aumento da renda do trabalho pode impactar em menor necessidade de parte das pessoas para que tenha renda mínima e não estaria mais contemplada por programas sociais”. O especialista lembra que o nível de desemprego em 2025 foi o menor já registrado pela série histórica do IBGE, iniciada em 2012 (ABr).

## Faturamento da indústria tem recuperação e sobe 3,8% em março

O faturamento da indústria de transformação brasileira cresceu em março, indicando uma recuperação parcial da atividade industrial. Segundo a pesquisa Indicadores Industriais, da Confederação Nacional da Indústria (CNI), divulgada na sexta-feira (8), o setor ainda acumula perdas na comparação com o ano passado, apesar da melhora mensal, reflexo dos juros elevados e da desaceleração da demanda.

O faturamento industrial avançou em março na comparação com fevereiro, mas continua abaixo do desempenho registrado no ano passado. Os principais números foram: Alta de 3,8% do faturamento em março em relação a fevereiro; Nível ficou 9,8% acima de dezembro de 2025; Queda acumulada de 4,8% na comparação com o primeiro trimestre de 2025.

Em nota, o gerente de Análise Econômica da CNI, Marcelo Azevedo, afirma que os juros elevados continuam afetando o setor. “De lá para cá [desde o primeiro trimestre do ano passado], a demanda por bens industriais começou a perder força por causa da elevação da taxa de juros, que teve início no fim de 2024 e persistiu em 2025, contribuindo para a queda do faturamento na comparação interanual”, explicou.

Ele ressalta que juros altos encarecem o crédito e reduzem o consumo e os investimentos, diminuindo as encomendas para as fábricas. As horas trabalhadas na produção cresceram pelo terceiro mês seguido, sinalizando aumento gradual do ritmo de atividade nas fábricas. A indústria também aumentou levemente o uso de sua capacidade produtiva, mas ainda opera abaixo do nível observado no ano passado (ABr).

## Com nova NR-1, empresas passam a responder por riscos ligados à saúde mental

Adriana S. Carreira (\*)

A atualização da NR-1 marca uma inflexão relevante na forma como as empresas brasileiras devem encarar a saúde e a segurança no trabalho. Ao incluir de forma expressa os fatores de risco psicossociais no gerenciamento de riscos ocupacionais, a norma desloca a saúde mental de um campo historicamente associado ao bem-estar e à cultura organizacional para o centro da agenda de governança, risco e conformidade.

Essa mudança ocorre em um contexto que já vinha dando sinais claros de esgotamento. Em 2025, o Brasil registrou mais de 546 mil benefícios por incapacidade temporária relacionados a transtornos mentais e comportamentais. Não se trata apenas de um dado previdenciário. Trata-se de um indicativo consistente de que algo, na forma como o trabalho vem sendo estruturado, precisa ser revisto.

Durante muito tempo, questões como sobrecarga, metas desalinhadas à capacidade operacional, jornadas extensas, ambientes de pressão constante e baixa previsibilidade foram tratadas como desafios internos, muitas vezes naturalizados em nome da produtividade. A NR-1 altera essa lógica. Esses fatores passam a integrar, de maneira objetiva, o campo de atenção regulatória.

O que está em jogo não é apenas o cumprimento de uma norma. É a exigência de que as empresas conheçam, avaliem, registrem e acompanhem os riscos psicossociais com o mesmo rigor aplicado aos demais riscos ocupacionais. Isso implica método, evidência, consistência e, sobretudo, responsabilidade.

Nesse novo cenário, a gestão deixa de ser analisada apenas sob a ótica do resultado e passa a ser observada também pelas condições em que esse resultado é produzido. A forma como as metas são definidas e como os times são acompanhados ganham relevância

jurídica e regulatória.

A liderança, portanto, assume um papel ainda mais estratégico. Não se trata de transferir responsabilidade, mas de reconhecer que decisões cotidianas de gestão, muitas vezes invisíveis, são capazes de gerar impactos concretos na saúde das pessoas e, consequentemente, na sustentabilidade da operação.

Outro ponto que ganha centralidade é o uso de dados. Indicadores como absentismo, afastamentos, rotatividade, carga de trabalho e clima organizacional deixam de ser instrumentos meramente informativos e passam a compor a inteligência de risco das organizações. Antecipar sinais de sobrecarga não é apenas uma boa prática, mas uma medida de prevenção.

Ao mesmo tempo, essa não é uma agenda que se resolve exclusivamente com processos, controles ou indicadores. Existe uma dimensão humana que não pode ser ignorada. O trabalho ocupa uma parte significativa da vida das pessoas, e a forma como ele é organizado tem impacto direto sobre sua saúde, suas relações e sua dignidade.

A atualização da NR-1 traz uma mensagem clara. Não é mais possível dissociar desempenho de condições de trabalho. Empresas que insistirem nesse modelo tendem a ampliar seus riscos, não apenas regulatórios, mas também operacionais e reputacionais.

Para além da norma, há uma oportunidade de construir ambientes de trabalho mais sustentáveis, onde resultado e cuidado não sejam forças opostas, mas complementares. No fim do dia, por trás de cada indicador, de cada meta e de cada relatório, existem pessoas. É justamente nelas que qualquer modelo de gestão, bom ou ruim, deixa suas marcas mais profundas.

(\*) - É Superintendente de Compliance na Actionline (<https://actionline.io/>).

**NEGÓCIOS em PAUTA**  
lobato@netjen.com.br

### A – Recorde Histórico

O Estado de São Paulo encerrou o primeiro trimestre de 2026 com mais de 127 mil empresas abertas, consolidando o melhor resultado da série histórica da Junta Comercial para o período. O volume reforça a liderança paulista no cenário nacional e evidencia a continuidade do ciclo de expansão do empreendedorismo. O desempenho do trimestre é impulsionado pelo resultado de março, com 49.794 novas empresas, o maior número já alcançado em um único mês em 28 anos. Em comparação ao ano de 2025, houve um aumento de 21% em relação ao mesmo período e de 53,3% frente a 2024.

### B – Escala 6x1

A discussão sobre a jornada de trabalho no Brasil ganhou um novo e robusto capítulo nesta primeira semana de maio. Segundo levantamento do Instituto Real Time Big Data, sete em cada dez brasileiros são favoráveis ao fim da escala 6x1, modelo que prevê apenas um dia de descanso para cada seis trabalhados. O índice de aprovação atinge 71%, evidenciando um desejo majoritário da população pela revisão das atuais normas trabalhistas, enquanto 26% se posicionam contra a medida e 6% não souberam opinar.

### C – Renegociando Dívidas

Em dois dias, o Banco do Brasil renegociou mais de R\$ 430 milhões em dívidas de seus clientes. Desse total, destaque para as operações no

âmbito do Desenrola Empresas, nas linhas Pronampe e Procred, em que foram 1.611 operações contratadas para 1,6 mil empresas, totalizando um desembolso de R\$ 202,8 milhões. O BB oferece a seus clientes a possibilidade de renegociar dívidas diretamente pelo WhatsApp oficial do BB (61 4004-0001), com descontos que podem chegar a 90%, além de condições facilitadas de pagamento.

### D – Jurídico do Nordeste

Com identidade reformulada e escopo ampliado, o Jurídico do Nordeste será realizado nos dias 28 e 29, no Oásis Atlântico Imperial, em Fortaleza, reunindo profissionais e estudantes em torno de uma programação voltada à prática, à atualização e à leitura contemporânea do Direito. Ao longo de dois dias, o evento será estruturado em uma plenária principal e duas salas simultâneas, com conteúdos complementares distribuídos entre palestras, painéis e debates. Inscrições: (<http://www.juridicodonordeste.com.br/>).

### E – lates de Luxo

Pela primeira vez na capital fluminense, a italiana Azimut, único player internacional do setor com fábrica própria no Brasil, apresentou seu novo megaiate de 25 metros, produzido exclusivamente na planta nacional. A embarcação foi apresentada no Rio de Janeiro, na Marina da Glória, e foi desenvolvida em conjunto pelas equipes de engenharia da Itália e do Brasil. Em apenas 12 meses, desde o lançamento, já foram comercializadas 10 unidades do modelo. O iate traz elementos em

seus interiores, como mármore Carrara, além do uso de pedras nobres brasileiras e móveis com assinatura italiana. Saiba mais: (<https://www.azimutyachts.com.br/>).

### F – Mais Procurada

A Ford Ranger foi a picape zero quilômetro mais procurada do Brasil no primeiro trimestre 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, entre os modelos novos, aparecem Fiat Toro (2º) e Ram Rampage (3º). Logo após surgem Ford Maverick (4º), Fiat Strada (5º), Chevrolet S10 (6º) e Toyota Hilux (7º). Ford F-150 (8º), Mitsubishi Triton (9º) e Chevrolet Silverado (10º) completam a lista.

### G – Inovação e Sustentabilidade

A Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) divulgou os finalistas da 26ª edição da premiação, que reúne soluções inovadoras voltadas à modernização, industrialização e sustentabilidade da construção civil. Ao todo, 96 projetos foram inscritos, distribuídos entre as categorias de mercado, pesquisa e protótipo. Agora, os finalistas avançam para a votação popular, aberta até o próximo dia 21. Participe e vote nos favoritos em: (<https://cbic.org.br/premioinovacaoesustentabilidade/votacao-publica-2026.php>).

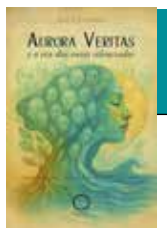
### H – Mães Empreendedoras

Com o avanço do empreendedorismo feminino entre mães que buscam alternativas de renda, iniciativas de capacitação ganham cada vez mais relevância. É nesse contexto que a Philco abre as inscrições para a 4ª edição do programa Negócio de Mãe, projeto gratuito que vai selecionar 300 mulheres para uma jornada de formação, mentoria e apoio ao desenvolvimento de negócios. Realizado em parceria com o Instituto Phomonta, o programa é voltado para mães maiores de 18 anos, cis ou trans, que já empreendem ou desejam tirar uma ideia do papel. Saiba mais: (<https://negociodemae.philco.com.br/>).



## Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



## Aurora Veritas e o Eco das Vozes Silenciadas: Coragem, lucidez e sobrevivência no mundo corporativo

**Alice Campelo** – Haikai – Alice é uma executiva experiente, especialista numa área, que além de predominantemente masculina é extremamente competitiva: seguros corporativos. Sua exitosa trajetória habilita-a firmemente na composição desta obra na qual ficcionaliza passagens que bem poderiam ser pintadas com cores verdadeiras. Claro que seus personagens poderão refletir imagens reais de executivos (as) de todos matizes corporativos. Sua maneira fluida de contar os “causos” e entrelaçá-los dão leveza ao mais “pesado” momento das ações. Seu primeiro livro. Que seja início de uma longa série. Entretenimento garantido!



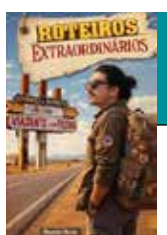
## Dandara &amp; Katua

**Luciana Nunes** – Artêrinha – Luciana é administradora de empresas e pedagoga, sua atividade apaixonada ser professora especialista em educação infantil. Ao perceber que seus alunos ficam fascinados com suas estórias, em sala de aula, resolveu encantar a petizada com essa fascinante obra. Duas princesinhas africanas, apesar de serem muito e bem unidas, tem inclinações diferentes, o que algumas vezes causava alguma frustração, numa ou noutra. A mãe teve que intervir para esclarecer e iluminar a situação. Obra que visa valorizar o direito à escolha e respeitar o desejo do próximo. Deve ser lido para todas as crianças. Um excelente exemplo a ser inculcado e seguido!



## Envelhecimento Saudável da Mulher: Perspectivas biológicas, funcionais, sociais, abordagens interdisciplinares e práticas integrativas

**Gisela Rosa Franco Salerno (Org)** – Mackenzie – Gisela é doutora em ginecologia e mestra em ciência da saúde, dentre outras tantas especialidades voltadas à saúde da mulher. Uma brilhante trajetória. Reuniu algumas autoridades no assunto título da obra para levar instruções para um público cada vez maior – a longevidade é algo flagrante – e sequioso, por informações. Portas são abertas e lacunas são fechadas, pelas explicações claras oferecidas pelos autores, numa escrita fluida, sem rodeios, bastante eficiente. Esclarecedor!



## Roteiros Extraordinários: Diário de bordo de um viajante sem filtro

**Maurício Nunes** – Zelig – Maurício é músico, jornalista, escritor e “bon vivant” por devoção, o que causa uma saudável inveja a este escriba e provavelmente em alguns leitores. A obra contém fotos incríveis. Seus relatos, com riqueza detalhista, sem serem chatos, antes, fazem com que o leitor sinta-se nos locais descritos. Muito bem editado, permeará os sonhos de muitos e ensinará projetos. Boa viagem!!

www.bcctelevisão.com.br

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



Com apresentação de Ralph Peter.



## Outdoor estático ou tela inteligente?

Especialista compara custo, flexibilidade e alcance da mídia estática com os painéis digitais que já respondem ao clima, ao horário e ao comportamento do público

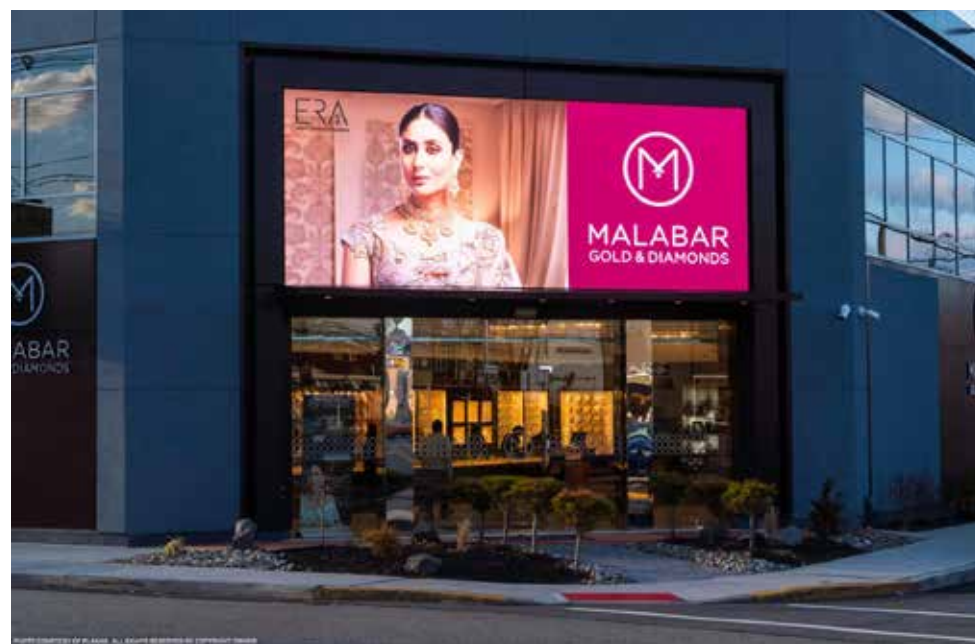
O consumidor mudou. A forma como ele anda pela cidade, como desvia o olhar dos cartazes, como reage (ou não) a uma peça publicitária fixa, tudo isso se transformou nos últimos anos. O que não acompanhou esse ritmo é o bolso de quem anuncia. Muitas empresas ainda destinam verba para outdoors estáticos sem calcular o que perdem em flexibilidade, em atualização e, sobretudo, em relevância.

O problema está na imutabilidade. Um cartaz impresso, instalado por trinta dias em um ponto de ônibus ou em uma empena, comunica a mesma mensagem durante todo o período. Chova ou faça sol. Durante uma promoção relâmpago ou um feriado. Em horário de pico ou na madrugada vazia. O consumidor que passa todos os dias pelo mesmo local simplesmente para de ver o anúncio depois da terceira repetição. O olho humano funciona assim: o que não muda vira paisagem.

A migração para o Digital Out-of-Home (DOOH) caracteriza a passagem do impresso para o audiovisual. A tela de LED instalada em um ponto de grande circulação carrega imagem de alta definição e a possibilidade de trocar essa imagem quantas vezes for necessário, no intervalo de segundos, sem custo adicional de impressão, sem logística de troca de lona, sem esperar o próximo período de locação.

O OOH (Out-of-Home) é hoje o segundo maior canal de mídia do país, atrás apenas da internet, e atinge 89% da população, segundo a Kantar Ibope Media. O investimento no setor cresceu 40,7% em 2024, com movimentação próxima de R\$ 3 bilhões. Dados da BE180 indicam que 29% dos displays de OOH atuais são digitais. Dados do final de 2025 indicam um ponto de equilíbrio no setor: 50% das estruturas digitalizadas e 50% ainda estáticas.

O que explica essa curva ascendente é a capacidade do DOOH entregar algo que o consumidor contemporâneo exige: relevância no momento certo. “Uma marca de café pode anunciar com mais força nos horários da manhã. Uma rede de fast food ajusta a mensagem para o almoço ou para a madrugada. Uma loja de departamento altera a peça publicitária em tempo real se começar uma liquidação ou se o estoque de determinado produto esgotar. A tecnologia permite ainda integração com dados meteorológicos: anúncio de sorvete em dia quente, de chocolate quente em dia frio. O mesmo painel, o mesmo ponto, a mesma verba com resultados diferentes”, descreve Odair



Tremante, CEO da Leyard Planar no Brasil e América Latina, a empresa se desataca como líder global na fabricação de painéis de LED e microLED.

Há quem olhe para o investimento inicial em painéis de LED e recue. O custo de aquisição e instalação é superior ao da impressão de uma lona. A conta, porém, não pode ignorar o que se ganha em vida útil, em versatilidade e em retorno sobre a verba de mídia. “Uma tela digital elimina custos recorrentes de impressão, transporte e fixação. Encurta o tempo entre a decisão de comunicar e a veiculação efetiva. E, talvez o mais importante, mantém a campanha viva aos olhos de quem passa todos os dias”, acrescenta o especialista.

A Leyard Planar tem observado de perto essa transição no Brasil. A empresa participou de projetos que ajudam a visualizar o que o DOOH pode oferecer em termos de impacto e conectividade urbana. No Rio de Janeiro, em parceria com a Movie Mídia, instalou o maior painel de LED Outdoor 3D do país. A tecnologia interage com o espaço e com quem circula por ele.

Entre as inovações que a empresa trouxe ao mercado brasileiro está o painel NHV Outdoor, uma das mais recentes gerações de LED para ambientes externos. A linha oferece alto desempenho visual, com brilho elevado, cores vibrantes e contraste intenso, o que garante visibilidade mesmo sob luz solar direta.

Disponível em pixel pitches de 3.3 mm a 10 mm, o NHV atende diferentes necessidades de aplicação. O brilho varia de 4.000 a até 8.000 nits em versões sob encomenda. A estrutura conta com proteção IP65 contra chuva, poeira e temperaturas extremas, além de taxa de atualização superior a 7.680 Hz, que

assegura estabilidade na exibição de conteúdos dinâmicos.

De acordo com Odair, além da resistência física, o DOOH oferece uma camada intangível de valor: a possibilidade de personalização em escala. “A integração com inteligência artificial permite que os anúncios sejam ajustados não apenas por horário ou clima, mas por perfil de público. Câmeras com sensoriamento (respeitando as legislações de privacidade) conseguem identificar faixa etária, gênero e até tempo de permanência diante da tela. Com esses dados, a programação exibida se adapta em frações de segundo para falar com quem está passando ali naquele instante”, afirma o profissional.

O consumidor não precisa saber que um algoritmo escolheu aquele anúncio para ele naquele momento. Ele apenas sente que a mensagem conversa com ele. Essa sensação de pertinência é o que transforma uma impressão publicitária em um início de conversa.

A reflexão que se levanta às marcas não é tanto sobre o que dizem, mas como dizem. Em um ambiente urbano onde milhares de estímulos disputam a atenção de quem se desloca, a mídia que não se mexe corre o risco de não ser vista. O outdoor parado ainda cumpre sua função, especialmente em locais de passagem forçada, como pontos de ônibus e estações. Mas a pergunta que o profissional de marketing precisa fazer é: será que ele cumpre a função melhor do que uma tela que pode mudar a cada segundo?

“A resposta varia conforme o objetivo da campanha, o orçamento disponível e a localização. Resta saber se o anunciante vai acompanhar esse movimento ou se continuará pagando para ver o mesmo cartaz todos os dias, esperando que o consumidor, em algum momento, resolva olhar”, finaliza Odair.

Sem dados, não há conservação.  
Como a tecnologia virou peça-chave na proteção da biodiversidade

Com drones, inteligência artificial e monitoramento em tempo real, conservação ambiental deixa de ser reativa e passa a operar com lógica de eficiência e escala. A perda de biodiversidade avança em ritmo acelerado no mundo, mas a forma de combatê-la ainda é, em muitos casos, lenta, manual e baseada em dados insuficientes. É nesse descompasso que a tecnologia começa a redefinir o jogo da conservação ambiental.

O uso de drones e análise de dados já permite monitorar grandes áreas em poucas horas, com mais precisão e menor custo operacional. Estudos do setor de geotecnologia indicam que essas ferramentas reduzem significativamente a necessidade de equipes em campo, deslocamentos e tempo de coleta, tornando o monitoramento mais eficiente e acessível.

Na prática, isso muda a lógica da conservação. Em vez de agir apenas após danos ambientais, como desmatamento ou perda de espécies, é possível antecipar riscos com base em dados. Equipados com sensores de alta resolução e câmeras térmicas, os drones conseguem identificar alterações na vegetação, mapear habitats e acompanhar o comportamento da fauna em tempo quase real.

Avirada não é apenas tecnológica, mas também econômica. Em um cenário em que a agenda ESG ganha peso e a economia verde pressiona por resultados mensuráveis, a capacidade de gerar, analisar e comprovar dados ambientais se torna um ativo estratégico. Sem métricas confiáveis, não há como escalar projetos, atrair investimentos ou comprovar impacto.

Para Roberto Medeiros, CEO da EPI-USE Brasil, esse é um ponto de inflexão. “A conservação sempre foi vista como um desafio complexo, muitas vezes baseado em esforço humano intensivo. A tecnologia muda isso ao trazer previsibilidade e eficiência. Quando conseguimos medir, conseguimos tomar decisões melhores e agir antes que o problema se agrave”, afirma.

“A urgência desse movimento aparece nos números. O Relatório Planeta Vivo 2024, do WWF, aponta uma queda média de 73% nas populações monitoradas de vida selvagem desde 1970. A Lista Vermelha da IUCN, por sua vez, já reúne mais de 48,6 mil espécies ameaçadas de extinção. Diante dessa escala, conservar com base apenas em diagnósticos pontuais e levantamentos manuais tornou-se insuficiente”, completa Medeiros.

Esse avanço já se reflete de forma concreta no campo. A EPI-USE integra o projeto Elephant, Rhino & People (ERP), voltado à conservação de elefantes ameaçados na África, onde o uso de dados estruturados e tecnologia permite monitorar deslocamentos, mapear áreas de risco e orientar estratégias de proteção mais eficazes. Com o acompanhamento contínuo, torna-se possível antecipar ameaças como a caça ilegal e reduzir a vulnerabilidade dessas populações.

Segundo Medeiros, o impacto vai além da preservação de espécies específicas. “Quando integramos dados ao processo de conservação, passamos a entender o ecossistema de forma mais ampla. Isso permite decisões mais inteligentes, com impacto real e mensurável”, explica. Além da fauna, o uso de drones e inteligência de dados vem ganhando

do espaço no monitoramento de recursos hídricos, na recuperação de áreas degradadas e na análise de indicadores ambientais em larga escala. O que está em jogo não é apenas preservar, mas fazer isso com eficiência, escala e transparência.

A pressão global por respostas à crise climática torna esse movimento inevitável. Sem tecnologia, a conservação tende a continuar limitada em alcance e impacto. Com ela, surge a possibilidade de transformar dados em ação e de tornar a preservação ambiental compatível com as demandas de desenvolvimento econômico.

No limite, a discussão deixa de ser sobre inovação e passa a ser sobre viabilidade. Em um mundo orientado por dados, conservar sem tecnologia pode se tornar não apenas ineficiente, mas inviável.

# Conheça cinco benefícios da hiperautomação no mercado financeiro

CEO da Teros explica como o uso de tecnologia avançada transforma processos em decisões ágeis, estratégicas e eficientes

Em um cenário financeiro cada vez mais tecnológico e automático, a tecnologia avançada surge como diferencial estratégico. Tecnologias como Inteligência Artificial, Machine Learning e Automação Robótica de Processos estão se tornando cruciais para a eficiência operacional e a competitividade. De acordo com a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2025, realizada pela Deloitte, oito em cada dez bancos brasileiros já incorporaram a inteligência artificial em suas operações. O estudo também aponta que a implementação de IA Generativa (GenAI) já demonstra ganhos notáveis, com as instituições relatando um aumento médio de 11,4% na otimização dos fluxos de trabalho depois de adotar essas tecnologias.

Lígia Lopes, CEO da Teros, ecossistema que conecta jornadas financeiras a resultados, ressalta a importância dessa evolução: “Não é apenas uma tendência, mas necessidade estratégica. Ela permite que as instituições financeiras transformem rotinas complexas em escolhas estratégicas ágeis e otimizadas, utilizando dados do Open Finance para criar ofertas personalizadas e otimizar desde a análise de risco de crédito até o pagamento e a conciliação com sistemas de gestão.”

A seguir, a executiva lista cinco benefícios da hiperautomação no mercado financeiro:



## 1. Redução de custos e eficiência operacional

Segundo a CEO, a otimização de recursos e a diminuição do trabalho manual são resultados diretos da automação de tarefas de ponta a ponta. “Isso inclui a eliminação de burocracias em cadastros (onboarding) e a redução do tempo de resposta em análises de crédito. Transações e conciliações financeiras tornam-se mais rápidas e estratégicas, o que permite que as equipes se concentrem em atividades mais estratégicas e menos operacionais”, explica. A automação de processos repetitivos não só corta custos, mas também acelera a operação, com maior agilidade às demandas do mercado.

## 2. Aumento de rentabilidade e competitividade

A inteligência de dados gerada pela hiperautomação possibilita precificação de estratégias, dinâmicas e assertivas, maximizando lucros e ajustando valores conforme a demanda e a concorrência. Para a especialista, o cruzamento de informações fornece insights

valiosos para deliberações bem fundamentadas. “Em um cenário altamente competitivo, a capacidade de personalizar ofertas e ajustar preços em tempo real, com base em insumos precisos, é o grande diferencial que impulsiona a rentabilidade das instituições”, destaca.

## 3. Integração flexível e sem impacto operacional

Outro ponto destacado pela especialista é a flexibilidade de soluções low-code, que permitem integrações ágeis com sistemas existentes, Open Finance, Open Gov e APIs de grandes empresas de tecnologia, sem causar interrupções nas operações atuais. “A capacidade de integrar novas tecnologias sem desestabilizar os sistemas legados é fundamental para uma transição segura para um modelo mais automatizado e eficiente, garantindo a continuidade do negócio durante a modernização tecnológica”, comenta.

## 4. Segurança e governança (Full Compliance)

A conformidade regulatória nativa garante a

proteção dos dados e a organização das operações, com monitoramento em tempo real para assegurar a aderência às normativas como as do Banco Central e leis referentes. Lígia reforça que a segurança e a governança são pilares inegociáveis no setor financeiro. “Garantir que os fluxos estejam em total conformidade com as regulamentações, como a LGPD e as normas do Bacen, é essencial para manter a confiança dos clientes e a sustentabilidade operacional a longo prazo”, sinaliza.

## 5. Hiper Personalização para o cliente

Por fim, o acesso otimizado às informações do Open Finance possibilita a personalização profunda de produtos, serviços e da experiência de crédito. Para a executiva, a hiperautomação aliada ao ecossistema aberto permite oferecer condições e soluções mais adequadas ao perfil de cada cliente.

“Personalizar a experiência do usuário de forma proativa é o que define as empresas que liderarão o futuro financeiro”, conclui Lígia. Ao unir IA, insumos e conectividade Open Finance em uma única linha de decisão comercial, a hiperautomação garante competitividade e redução expressiva de custos operacionais. A CEO da Teros finaliza complementando que “criar esse fluxo integrado é o caminho para um futuro financeiro mais produtivo, seguro e, acima de tudo, centrado no cliente”.

# NR-1 expõe como saúde mental influencia decisões e amplia risco cibernético

Glauco Sampaio (\*)

A inclusão de fatores psicossociais na NR-1 muda a forma como empresas precisam olhar para o ambiente de trabalho. Com o mês de maio correndo, período o qual começariam as punições, o governo já admite a possibilidade de adiamento da fiscalização. Isso, diante da pressão de entidades empresariais que apontam falta de clareza nos critérios e dificuldades práticas de implementação. A discussão deixa claro que o tema deixou de ser periférico.

A maneira como decisões são tomadas nas empresas influencia diretamente a saúde mental das pessoas, impactando na produtividade, no bem-estar do profissional e na forma como o risco se manifesta nas operações. Mais de 540 mil afastamentos por transtornos mentais foram registrados no Brasil em um único ano, segundo o INSS, o maior número da série recente. Pois, a pressão constante, excesso de demanda e falta de clareza, alteram a forma como decisões são tomadas, criando um contexto em que a análise perde espaço para respostas automáticas e o erro deixa de ser exceção para virar padrão.

Esse processo não acontece de uma vez. Ele se forma ao longo do tempo, nas pequenas escolhas feitas com menos critério, na redução do nível de atenção e em atividades que deixam de receber o mesmo cuidado, até que falhas passam a fazer parte da rotina. O comportamento, muitas vezes tratado como falha individual, reflete diretamente as condições de trabalho.

Relatórios de segurança mostram que o fator humano continua no centro dos incidentes. O Data Breach Investigations Report 2024, da Verizon, indica que cerca de 68% das violações cibernéticas envolvem interação humana, como uso indevido de credenciais, engenharia social ou falhas operacionais. Decisões tomadas sob pressão, distração ou excesso de demanda, abrem espaço para exposições, inclusive em situações que envolvem acesso, compartilhamento de dados e incidentes cibernéticos.

## O que a NR-1 coloca à mesa

Ao exigir que fatores como pressão, sobrecarga

e organização do trabalho, sejam considerados dentro da gestão de riscos, a NR-1 desloca esses elementos do campo subjetivo e os coloca no mesmo nível de análise de riscos operacionais e de segurança.

A implementação começa em caráter educativo, com adaptação prevista até 2026, mas o cenário segue indefinido, com discussões já em curso sobre possível adiamento da fiscalização. Muitas organizações ainda não estruturaram como identificar e tratar riscos psicossociais de forma consistente.

## Treinamento não muda rotina

Comportamento responde menos à informação isolada e mais ao ambiente em que as decisões ocorrem. Rotinas marcadas por estresse, falta de visibilidade da gestão ou orientação, e volume de trabalho em excesso, tendem a reproduzir os mesmos padrões, independentemente do volume de orientação oferecido.

Treinamento isolado não sustenta mudança de comportamento, porque não altera o contexto em que as decisões são tomadas. O risco não se limita ao sistema, mas se forma no comportamento e nas decisões cotidianas, estendendo-se diretamente ao ambiente cibernético.

## Integração deixa de ser opção

A relação entre Recursos Humanos, Segurança e demais áreas de negócio passa a ser operacional, não mais opcional, já que a gestão de saúde mental se conecta diretamente com a forma como o risco se manifesta.

Organizações que conseguem observar esses padrões com mais consistência, antecipam pontos de atenção, ajustam processos e reduzem impactos que, muitas vezes, se desenvolvem de forma silenciosa, têm ganhos visíveis de competitividade.


Saúde mental deixa de ser apenas uma pauta de bem-estar e passa a influenciar diretamente a qualidade das decisões e o nível de risco ao qual as empresas estão expostas.


(\*) CEO da Beephish.



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

**AFINAL, O JORNAL É LEGAL.**






## DISAL DISTRIBUIDORES ASSOCIADOS DE LIVROS S.A.

CNPJ: 82.277.041/0001-87

RETIFICAÇÃO

Nas Demonstrações financeiras - Exercícios Findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, publicadas neste Jornal, edição 11 de abril de 2026, por equívoco constou erroneamente a Demonstração dos Balanços Patrimoniais - Exercícios Findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024, sendo o correto:

Balanços Patrimoniais - Exercícios Findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024					
(valores expressos em reais, com supressão de centavos)					
	2025	2024		2025	2024
<b>ATIVO</b>			<b>PASSIVO</b>		
<b>Circulante</b>	<b>91.309.405</b>	<b>80.798.938</b>	<b>Circulante</b>	<b>77.703.774</b>	<b>63.415.903</b>
Caixa e Equivalentes de caixa	22.446.005	19.704.733	Fornecedores	65.235.206	56.965.888
Contas a Receber de Clientes	39.093.794	35.756.601	Adiantamentos de Clientes	5.367.669	5.191.507
Estoques	41.187.888	34.056.852	Empréstimos e Financiamento	29.211	27.090
(-) Perda 1/3 de Estoques	(13.729.296)	(11.352.284)	Salários e Encargos Sociais	345.769	310.303
Impostos a Recuperar	2.080.632	2.487.429	Obrigações Tributárias	20.660	10.008
Outros Ativos Circulantes	230.382	145.607	Dividendos a Pagar do Exercício	1.200.000	-
<b>Não Circulante</b>	<b>1.392.025</b>	<b>1.125.251</b>	Provisões Trabalhistas	1.005.259	911.108
Realizável a Longo Prazo	835.016	837.535	Outros Passivos Circulantes	-	-
Depósitos Judiciais	835.016	837.535	Prov. Dividendos Lucros Acumulados	4.500.000	-
Imobilizado	553.409	284.116	<b>Não Circulante</b>	<b>437.633</b>	<b>585.567</b>
Intangível	3.600	3.600	Impostos a Pagar	437.633	585.567
<b>Total do Ativo</b>	<b>92.701.430</b>	<b>81.924.189</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>14.560.023</b>	<b>17.922.719</b>
			Capital Social	10.000.000	10.000.000
			Reserva de Capital	1.008.216	1.008.216
			Reserva de Lucros	3.551.807	6.914.502
			<b>Total do Passivo</b>	<b>92.701.430</b>	<b>81.924.189</b>
			<b>DIRETORIA</b>	Francisco Salvador Canato - Diretor Presidente	Marcelo Vital Bellato - Diretor
				<b>CONTADOR:</b> Luciano Miranda Fernandes - CRC 1SP 146509/O-1	





## Quem responde quando a Inteligência Artificial erra na saúde?

Uma reportagem recente do New York Times trouxe à tona um movimento que tende a se intensificar nos próximos anos: grandes empresas de tecnologia estão desenvolvendo ferramentas capazes de analisar prontuários médicos, resultados de exames e até dados coletados por dispositivos móveis. A promessa é sedutora: centralizar informações de saúde que hoje são dispersas, facilitar o acesso do usuário aos próprios dados e, em última análise, melhorar a tomada de decisões.

É inegável que se trata de um avanço tecnológico relevante. Mas, na prática, o cenário é mais sensível — e mais arriscado — do que parece. Dados de saúde não são informações comuns. São classificados como dados sensíveis, pois dizem respeito à intimidade mais profunda do indivíduo. Sua centralização em plataformas digitais, embora eficiente, pode se transformar em ponto crítico de vulnerabilidade, altamente atrativo para ataques cibernéticos.

Mas o problema não é apenas técnico. É jurídico. Há registros de que sistemas de inteligência artificial já falharam na identificação de emergências clínicas ou sugeriram orientações inadequadas. Diante disso, surge uma pergunta inevitável: quem responde quando a tecnologia erra?

Essa discussão ainda é incipiente, mas já se tornou essencial. Nas relações de consumo mediadas por tecnologia, a responsabilidade tende a se diluir entre desenvolvedores, plataformas e eventuais prestadores de serviço. Para o usuário, no entanto, o risco é concreto — e imediato.

Há ainda outro ponto crítico: o consentimento. Em teoria, o compartilhamento desses dados depende de autorização livre, informa-

da e inequívoca. Na prática, o que se vê é a repetição de um padrão já conhecido: termos de uso extensos, linguagem técnica e uma evidente assimetria informacional entre empresas e consumidores.

No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) estabelece um regime mais rigoroso para o tratamento de dados sensíveis, incluindo os de saúde. Ainda assim, a eficácia dessa proteção depende não apenas da norma, mas de sua aplicação concreta diante de tecnologias em rápida evolução.

O Código de Defesa do Consumidor estabelece a responsabilidade objetiva e solidária dos fornecedores. Contudo, essa lógica pressupõe relações de consumo relativamente identificáveis, em que seja possível delimitar com clareza a cadeia de fornecimento e os pontos de controle. O desafio colocado pela inteligência artificial reside justamente no fato de que decisões são tomadas por sistemas opacos e integrados a múltiplos agentes, muitas vezes sem que seja possível identificar, com precisão, onde ocorreu a falha.

O debate, portanto, não é sobre impedir a inovação, mas sobre a definição clara de seus limites. A incorporação da inteligência artificial à saúde é, ao que tudo indica, inevitável. O que ainda está em aberto é o modelo de responsabilização que acompanhará esse avanço e, principalmente, o grau de proteção que será efetivamente garantido ao consumidor. A tecnologia continua prometendo respostas rápidas e decisões mais eficientes. O direito, por sua vez, precisa garantir que, quando algo der errado, também exista uma resposta clara.

(Fonte: Stefano Ribeiro Ferri - Especialista em Direito do Consumidor. Relator da 6ª Turma do Tribunal de Ética da OAB/SP e membro da Comissão de Direito Civil da OAB - Campinas).

# Sete cuidados para avaliar investimentos e reduzir riscos

Liquidação de instituição financeira reacende debate sobre segurança de aplicações e reforça a importância de análise rigorosa antes de investir

A liquidação extrajudicial do Banco Master pelo Banco Central em novembro de 2025 reacendeu o debate sobre segurança de investimentos no país e acendeu um alerta entre investidores pessoa física e empresas. O caso ganhou repercussão nacional após investigações apontarem irregularidades na gestão da instituição e problemas de liquidez. O episódio ocorre em um momento de expansão do mercado financeiro brasileiro.

Dados da B3 indicam que o país superou a marca de 17 milhões de investidores pessoa física na bolsa de valores, refletindo a entrada crescente de novos participantes no mercado de capitais.

Fabinho Nascimento, contador, CEO do Grupo FN e especialista em estruturação empresarial e planejamento financeiro, afirma que crises envolvendo instituições financeiras costumam provocar mudanças imediatas no comportamento dos investidores. Segundo ele, episódios como o do Banco Master levam pessoas físicas e empresas a reavaliar critérios de escolha de aplicações e o nível de risco assumido. “Quando surgem problemas envolvendo bancos ou instituições financeiras, o investidor percebe que rentabilidade não pode ser o único fator de decisão. A análise da estrutura do produto e da solidez da instituição passa a ser fundamental”, afirma.

O movimento é percebido também em regiões com forte concentração de profissionais de alta qualificação técnica, como São José dos Campos. O município abriga um dos principais polos industriais e tecnológicos do país, com presença de empresas ligadas aos setores aeroespacial, engenharia e tecnologia.

Esse perfil profissional, associado a renda média elevada, tem ampliado a presença de investidores da região no mercado financeiro, o que aumenta a demanda por informação e análise antes de aplicar recursos.

Segundo o especialista, a expansão do mercado



financeiro nos últimos anos ampliou o acesso a diferentes tipos de investimento, mas também aumentou a complexidade das decisões. Novos produtos passaram a ser oferecidos com maior frequência por bancos, corretoras e plataformas digitais, o que exige mais atenção por parte de investidores e empresas. “O investidor precisa compreender exatamente como funciona o produto financeiro antes de aplicar. Muitas vezes a rentabilidade apresentada parece atrativa, mas os riscos não são totalmente compreendidos no momento da decisão”, afirma.

Esse cuidado também se aplica à gestão financeira de empresas. Negócios que mantêm reservas de caixa ou realizam aplicações de capital de giro precisam adotar critérios claros de avaliação antes de investir recursos. “A aplicação financeira dentro das empresas deve seguir uma lógica de gestão de risco. O objetivo não é apenas obter retorno, mas preservar liquidez e proteger o patrimônio”, diz.

A análise de oportunidades de investimento, segundo ele, deve considerar fatores como regulação da instituição, transparência das informações e histórico de atuação no mercado. Esse processo pode ser conduzido internamente ou com apoio de consultorias especializadas em planejamento financeiro e patrimonial. “O investidor precisa sair da lógica de tomar decisões apenas com base em indicação informal ou promessa de retorno elevado. Uma análise estruturada ajuda a reduzir riscos e aumenta a segurança das aplicações”, afirma.

O especialista aponta sete cuidados para avaliar investimentos e reduzir riscos

- Antes de aplicar recursos, investidores e empresas precisam adotar critérios objetivos de análise das instituições e dos produtos disponíveis no mercado. Algumas práticas ajudam a reduzir a exposição a riscos e aumentar a segurança das aplicações.

**1. Verificar se a instituição é autorizada a operar** - O primeiro passo é confirmar se a instituição financeira possui autorização dos órgãos reguladores. Bancos são supervisionados pelo Banco Central, enquanto diversos produtos de investimento estão sob regulação da Comissão de Valores Mobiliários.

**2. Entender exatamente como funciona o produto** - Investimentos podem envolver estruturas complexas. Antes de aplicar recursos, é fundamental compreender de onde vem a rentabilidade prometida, quais fatores podem afetar o desempenho e quais são os riscos envolvidos. “Aplicar recursos sem entender o produto financeiro é assumir um risco desnecessário. O investidor precisa saber exatamente como o investimento gera retorno”, afirma.

**3. Avaliar a solidez da instituição financeira** - Histórico de atuação, reputação no mercado e transparência na divulgação de informações são fatores importantes na análise de uma instituição. Empresas consolidadas tendem a apresentar maior previsibilidade e governança.

**4. Analisar liquidez e prazos de resgate** - Alguns investimentos

possuem prazos longos ou condições restritas de resgate. Verificar liquidez e prazo de retirada é essencial para evitar dificuldades caso o investidor precise acessar os recursos.

**5. Diversificar aplicações** - Distribuir recursos entre diferentes produtos e instituições reduz a exposição a riscos específicos. A diversificação continua sendo uma das principais estratégias de proteção patrimonial. “Concentrar recursos em um único investimento aumenta a vulnerabilidade do investidor. A diversificação ajuda a reduzir impactos de eventuais problemas”, afirma.

**6. Avaliar a relação entre risco e rentabilidade** - Retornos muito acima da média de mercado exigem análise mais cuidadosa. Investidores devem considerar se o nível de risco é compatível com a rentabilidade prometida.

**7. Buscar orientação profissional** - Consultores financeiros, contadores e planejadores patrimoniais podem ajudar a analisar investimentos antes da aplicação. O apoio especializado permite avaliar riscos e estruturar estratégias mais equilibradas. “O apoio de um especialista permite analisar o investimento com mais profundidade e identificar riscos que muitas vezes passam despercebidos”, afirma.

Para o especialista, episódios envolvendo instituições financeiras costumam provocar uma revisão no comportamento dos investidores. A tendência, segundo ele, é que pessoas físicas e empresas passem a adotar critérios mais técnicos na escolha de aplicações. “O mercado financeiro oferece diversas oportunidades, mas exige disciplina e análise. Investidores que avaliam instituições e produtos com cuidado conseguem reduzir riscos e proteger melhor o patrimônio”, afirma.

## O impacto da padronização global e da IA na internacionalização do mercado fitness

Bruno Parlato (\*)

A indústria fitness apresenta uma característica pouco comum entre setores de consumo: a relativa homogeneidade de comportamento entre diferentes países. A lógica de uso, a frequência e a busca por resultado tendem a se repetir com variações limitadas entre mercados, o que historicamente reduz barreiras culturais e facilitou a expansão internacional de redes do setor.

Essa condição, no entanto, tem um efeito ambivalente. Se, por um lado, simplifica a entrada em novos mercados, por outro reduz a possibilidade de diferenciação baseada exclusivamente na proposta de valor do produto ou serviço. Em um ambiente em que o comportamento do consumidor é

amplamente padronizado, a competição se desloca para a capacidade de execução.

É nesse contexto que a inteligência artificial passa a assumir um papel mais estrutural na internacionalização do fitness.

A expansão geográfica no setor sempre enfrentou um desafio recorrente: a dificuldade de manter consistência operacional e previsibilidade de resultados em ambientes distintos. Diferenças de custo, dinâmica competitiva e padrões de consumo local exigem ajustes contínuos, que historicamente dependeram de gestão descentralizada e de processos nem sempre replicáveis com precisão.

A incorporação de sistemas basea-

dos em dados altera essa dinâmica ao permitir maior integração entre operações distribuídas. A partir da consolidação de informações sobre comportamento, uso e desempenho, torna-se possível identificar padrões comuns entre mercados e ajustar decisões com maior rapidez e menor dependência de interpretação local.

Esse avanço tem implicações econômicas relevantes.

Em um setor caracterizado por alta rotatividade de clientes, pequenas variações em retenção impactam de forma significativa a geração de receita ao longo do tempo. A utilização de inteligência artificial para antecipar padrões de abandono, ajustar a experiência e personalizar interações tende a reduzir essa volatilidade e aumentar a previsibilidade do negócio.

Ao mesmo tempo, a integração entre plataformas digitais e a operação física amplia a capacidade de manter uma relação contínua com o cliente, para além do espaço da academia. Esse prolongamento da interação contribui para elevar o tempo de permanência e reduzir a sensibilidade a preço, elementos centrais para a sustentabilidade financeira em um ambiente de maior custo de capital.

Se, no passado, o crescimento global estava associado principalmente à abertura de novas unidades, hoje ele passa a depender da capacidade de replicar um modelo operacional integrado, que combine eficiência, consistência de experiência e retenção de clientes em diferentes geografias.

A padronização do consumo continua sendo um fator relevante para a expansão, mas deixa de ser suficiente para sustentar vantagem competitiva. O diferencial passa a estar na capacidade de transformar essa padronização em eficiência operacional e previsibilidade de resultados.

Nesse cenário, a inteligência artificial não se apresenta como um elemento acessório, mas como parte da infraestrutura necessária para operar em escala global.

A internacionalização do fitness permanece acessível em termos de entrada, mas se torna progressivamente mais exigente em sua sustentação. E essa distinção tende a destacar empresas capazes de consolidar presença internacional.

# A conexão com o consumidor na era da personalização total dos anúncios digitais

Um estudo recente realizado pela Siprocal sobre a receptividade das pessoas a anúncios nos celulares revelou que sete em cada dez brasileiros recebem bem anúncios em seus telefones, desde que o conteúdo seja personalizado

Gustavo Alonge Furtado (\*)

O levantamento reforça ainda mais como a publicidade digital se consolidou de vez e passou a ser definitivamente estratégica para empresas que querem colocar nessa potencial vitrine seus produtos e serviços.

Os números desse mercado não deixam dúvidas. Em 2025, os investimentos na área chegaram a R\$ 42,7 bilhões de acordo com IAB e Ibope, o segundo maior salto anual da série histórica. Desse volume, 69% são direcionados a smartphones, o que ilustra como esses aparelhos se transformaram em uma bazuca publicitária.

Ao evidenciar que uma campanha bem-sucedida é caracterizada mais pela entrega baseada nas informações que a pessoa está disposta a compartilhar do que por sua frequência, o levantamento dá para as empresas que investem nesse tipo de publicidade o caminho certo para a jornada do consumidor. Personalização é a palavra-chave na geração de conteúdo.



No dia a dia do marketing digital, essa percepção se concretiza. Quanto mais personalizada é a experiência do usuário, e quanto mais se trabalha o conteúdo para ser específico a uma demanda, maior é a conversão e melhores são os resultados obtidos. Outro dado corroborado na pesquisa e sentido na prática rotineira desse tipo de comunicação é o fato das promoções serem fortes motivadoras da compra. O levantamento traz que 31% dos entrevistados apontaram que ofertas foram convincentes, e 27% disseram que o contexto correto pesou para a decisão de compra.

Dados colocados, quais são as formas que os empre-

sários podem utilizar para alcançar o consumidor mais vezes e convertê-lo de forma personalizada?

As ferramentas existentes atualmente ajudam muito nesse processo. Hoje, há como rastrear o consumidor, identificando o conteúdo por ele consumido e, a partir dessa identificação, levar conteúdo ainda mais específico para ele. O anúncio deixa de ser uma ação de marketing isolada e passa a compor uma comunicação permanente entre marca e consumidor.

Nesse processo, uma vez que o consumidor é convencido a dar o próximo passo no relacionamento,

a marca pode mandar mensagens ainda mais personalizadas, segundo suas demandas, por meio de formulários, chatbots e IAAS existentes para criar ferramentas específicas e ainda mais próximas a ele, abrindo caminho amplo para a concretização da jornada de consumo.

O marketing digital e o uso do celular para conhecer, atrair e manter relação entre marca e consumidor revolucionou e segue revolucionando a forma como empresas devem encarar a publicidade.

Anos atrás, os anúncios buscavam pontualmente vender. Hoje, precisam primeiro entender a dor do consumidor; devem criar proximidade, gerar conexões e mostrar que, de fato, cada cliente é único. Os recursos disponíveis atualmente tornam essa individualização realmente possível. É preciso usá-los de forma assertiva e estratégica. A comunicação e o relacionamento trarão os resultados tão esperados.

(\*) Especialista em Marketing Digital e diretor da Engajatech.

Mesmo com avanço da IA no atendimento, maioria dos clientes ainda prefere falar com pessoas

Lentidão e respostas padronizadas explicam resistência aos canais automatizados

Demora, respostas genéricas e problemas não resolvidos já fazem parte da experiência de muitos consumidores em interações automatizadas. Segundo levantamento da Locaweb, 73,2% dos clientes ainda preferem ser atendidos por pessoas, enquanto 58,6% apontam a lentidão como principal falha nos canais digitais. Além disso, 55% relatam receber respostas padronizadas que não resolvem suas demandas, evidenciando um cenário de frustração crescente.

Essa percepção é reforçada por outro dado recente: 77% dos brasileiros afirmam que a inteligência artificial pode mais atrapalhar do que ajudar quando o assunto é relacionamento com o cliente, segundo pesquisa divulgada pelo IT Forum.

Com a digitalização dos canais e o aumento do volume de interações, muitas empresas passaram a automatizar processos sem revisar a estrutura por trás da operação, o que resulta em consumidores presos em fluxos que não levam a uma solução efetiva. Nesse contexto, cresce a percepção de que a automação "irrita" o cliente, embora o problema não esteja na tecnologia em si, mas na forma como ela é aplicada.

Durante muito tempo, sistemas automatizados foram associados a chatbots engessados, com menus limitados e interações mecânicas. Esse modelo, no entanto, já não representa o estágio atual da inteligência artificial. Hoje, soluções mais avançadas conseguem interpretar a linguagem natural, entender o contexto da solicitação, reconhecer padrões de comportamento e conduzir conversas de forma mais fluida.

Para Marcio Verderio Tahan, CEO da VTCall, o principal erro está na forma como a automação é implementada. "Quando a

tecnologia é aplicada sobre processos desorganizados, ela não resolve o problema, apenas acelera a ineficiência. O cliente percebe rapidamente quando está preso em um fluxo que não leva à solução. E, nesse momento, a automação deixa de ser um ganho de eficiência e passa a ser um fator de desgaste na experiência", afirma.

Segundo o especialista, o problema não está na tecnologia em si, mas na forma como ela é estruturada dentro da operação. "Em muitas empresas, a automação foi adicionada sobre operações já desorganizadas, sem integração entre canais, sem histórico e sem critérios claros. Nesse cenário, o cliente não encontra solução, apenas troca de canal ou repetição de informações", explica.

Para ele, a evolução da inteligência artificial redefine o papel da automação dentro das empresas. "Hoje, não estamos mais falando de robôs que seguem comandos rígidos. São sistemas treinados para entender a intenção, organizar informações e conduzir a conversa com mais naturalidade, respeitando o contexto de cada interação", destaca.

Na prática, assistentes virtuais já assumem etapas importantes da jornada, como o primeiro contato, a triagem de solicitações e a resolução de demandas recorrentes. Quando integrados a uma operação estruturada, com histórico e organização das interações, esses sistemas ajudam a reduzir tarefas repetitivas, organizar a entrada de pedidos e dar mais fluidez ao atendimento sem comprometer a qualidade.

"A tecnologia resolve grande parte das demandas com velocidade e consistência. O fator humano entra onde há maior complexidade, contexto ou necessidade de decisão. O problema não é substituir pessoas, mas garantir que cada etapa da jornada aconteça no canal certo, com a informação organizada", conclui Marcio.

## Produtividade sob pressão acelera uso de inteligência artificial nas empresas em 2026

Com menos dias úteis e custos elevados, companhias recorrem à tecnologia para sustentar eficiência e proteger margem.

A inteligência artificial deixou de ser pauta futura e passou a ocupar espaço direto na operação das empresas brasileiras em 2026. Pressionadas por um calendário com menos dias úteis, juros elevados e maior cobrança por resultado, companhias buscam tecnologia não apenas para crescer, mas para sustentar eficiência diante de uma rotina mais restritiva.

Para Ravell Nava, estrategista empresarial e fundador da BRL Educação, o avanço da IA não é mais uma escolha tática, mas uma resposta direta ao novo momento econômico. "2026 não é um ano em que as empresas conseguem crescer só aumentando esforço ou equipe. Existe uma pressão real por produtividade, e a inteligência artificial entra como forma de fazer mais com o mesmo recurso", afirma.

Relatório global State of Generative AI in the Enterprise, da Deloitte, publicado em 2025, aponta que empresas que já avançaram na adoção da tecnologia relatam ganhos em produtividade, velocidade de execução e melhoria de processos, reforçando a mudança de postura no setor corporativo.

### IA avança sobre áreas críticas do negócio

Na prática, o movimento ocorre em áreas centrais da operação. Ferramentas de análise de dados ajudam a prever demanda, revisar campanhas

comerciais e identificar desperdícios financeiros. No atendimento, sistemas inteligentes aceleram respostas e padronizam processos. No marketing e nas vendas, recursos de IA passaram a apoiar segmentação, produção de conteúdo e leitura de comportamento do consumidor.

O movimento ganha força em um momento em que a eficiência passou a ser determinante para o resultado. A taxa Selic está em 14,25% ao ano, após decisão recente do Comitê de Política Monetária do Banco Central, mantendo o crédito em nível elevado e pressionando o custo financeiro das empresas. Ao mesmo tempo, companhias enfrentam despesas maiores com folha, aluguel, fornecedores e aquisição de clientes.

"Quem ainda trata a inteligência artificial como tendência está atrasado. Hoje ela já faz parte da operação. A diferença é que algumas empresas usam para ganhar eficiência, enquanto outras continuam absorvendo prejuízo sem perceber", diz Nava.

Segundo ele, o principal erro ainda é tratar inteligência artificial como solução isolada. "Não adianta contratar ferramenta sem revisar processo. A empresa precisa entender onde perde tempo, onde erra mais e onde existe lentidão decisória. A IA potencializa gestão organizada, não substitui desorganização", afirma.

### Copa, eleições e feriados ampliam pressão por produtividade

Outro fator que acelera esse uso é a dinâmica específica de 2026. A

concentração de feriados, somada a eventos como eleições e a Copa do Mundo, tendem a reduzir dias efetivos de operação em diversos setores. Para empresas dependentes de vendas diárias, menos tempo produtivo aumenta a pressão por eficiência.

Para Nava, isso exige uma mudança direta na forma de operar. "Quando a empresa tem menos dias para produzir, cada hora precisa render mais. Não existe espaço para processo lento, retrabalho ou decisão atrasada", afirma.

Na avaliação do executivo, companhias que saem na frente são as que conectam tecnologia a metas concretas. "Quem usa IA para vender melhor, atender com mais velocidade e proteger margem vai atravessar 2026 com vantagem competitiva. Quem adiar essa adaptação tende a trabalhar mais e ganhar menos", diz.

O avanço da inteligência artificial, portanto, deixa de ser apenas tema de inovação e ocupa o centro da gestão empresarial. Em vez de substituir pessoas, a tecnologia é usada para ampliar capacidade, acelerar decisões e tornar a operação mais eficiente.

Para o especialista, a próxima disputa no ambiente corporativo tende a acontecer menos pela capacidade de vender e mais pela capacidade de operar com eficiência. "Não vai vencer só quem cresce. Vai crescer quem consegue transformar produtividade em resultado real e consistente", conclui.





golubovy\_CANVA

PRESSÃO POR RESULTADOS

### EXECUTAR, CRESCER E EXPANDIR COM CONSCIÊNCIA REDEFINE ESTRATÉGIA DE EMPRESAS

Alta na abertura de negócios expõe fragilidades operacionais e impulsiona líderes a buscar crescimento sustentável e estruturado

Executar com velocidade, crescer com consistência e expandir com consciência passou a orientar decisões de empresários brasileiros diante de um cenário de abertura acelerada de empresas e aumento da pressão por resultados sustentáveis. Em 2025, o Brasil registrou mais de 3,8 milhões de novos negócios, segundo o Mapa de Empresas do Governo Federal, movimento que evidencia dinamismo econômico, mas também amplia os desafios de gestão e longevidade empresarial.

Valquíria Mendes, mentora de alta performance e empresária com mais de 30 anos de atuação no setor contábil, afirma que o problema não está na execução, mas na ausência de direção estratégica. Para ela, empresários executam muito, mas sem clareza. “Crescem rápido, mas não constroem base para sustentar esse crescimento”, diz.

O alerta ganha relevância diante dos dados de sobrevivência empresarial. Levantamento do Sebrae indica que cerca de 29% das empresas brasileiras encerram as atividades antes de completar cinco anos, muitas vezes por falhas de gestão, falta de planejamento e desorganização operacional.

Na avaliação da especialista, esse cenário revela um padrão recorrente. “A empresa cresce na mesma velocidade da consciência do líder. Se o empresário não evolui, o negócio perde consistência e tende a travar”, afirma.

A leitura parte da experiência prática acumulada ao longo de décadas, acompanhando mais de 600 empresas de forma recorrente. A partir dessa vivência, ela observa que crescimento acelerado, quando não estruturado, costuma gerar aumento de custos, retrabalho e perda de controle sobre a operação.



Valquíria Mendes

“A empresa cresce na mesma velocidade da consciência do líder. Se o empresário não evolui, o negócio perde consistência e tende a travar.”

Esse movimento também se conecta a mudanças no perfil das habilidades demandadas no ambiente corporativo. Relatório do LinkedIn Economic Graph, divulgado em 2025, aponta que competências comportamentais, como liderança, comunicação e capacidade de adaptação, estão entre as mais exigidas pelas empresas globalmente, superando habilidades puramente técnicas em diversas funções.

Na prática, o conceito de expansão consciente tem levado empresários a rever a forma como conduzem seus negócios. O primeiro passo passa pela definição de prioridades e clareza estratégica, evitando dispersão. Em seguida, a organização de processos permite escalar com mais controle. Por fim, o desenvolvimento do próprio líder se torna central para sustentar decisões e enfrentar ciclos de crescimento.

“A execução sem alinhamento gera desgaste. Quando o empresário entende o porquê das decisões, ele deixa de operar no automático e passa a conduzir o negócio com intenção”, afirma.

A mudança também impacta a forma como empresas contratam consultorias e mentorias. Cresce a busca por acompanhamento contínuo, que integre estratégia, comportamento e tomada de decisão, em vez de soluções isoladas. Segundo a mentora, a escolha exige critério. “Não adianta contratar alguém que entrega só técnica. O empresário precisa de estrutura mental e estratégica para sustentar o crescimento, senão ele volta para o mesmo padrão”, diz.

Os benefícios desse modelo aparecem na previsibilidade e na consistência dos resultados. Empresas que estruturaram o crescimento tendem a reduzir falhas operacionais, melhorar a eficiência e preservar a saúde financeira ao longo do tempo.

Por outro lado, a expansão desorganizada costuma produzir efeitos imediatos, como aumento de custos, sobrecarga de equipes e dificuldade de gestão. “Crescer por impulso pode até gerar faturamento no curto prazo, mas não constrói empresa sólida”, afirma.

Ao integrar execução, crescimento e consciência, empresários passam a construir negócios mais resilientes e preparados para oscilações econômicas. A lógica deixa de ser apenas fazer mais e passa a ser fazer com direção, consistência e capacidade de sustentar resultados.

“Alta performance não é sobre volume de trabalho. É sobre presença, clareza e consistência. Quando isso acontece, o crescimento deixa de ser um esforço e passa a ser consequência”, conclui.