

ALÉM DO RH

## POR QUE A CULTURA ORGANIZACIONAL VIROU A NOVA ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA E LUCRO

▶▶ Leia na página 8

## O e-commerce entrou na era do Agentic Commerce. E a sua loja está preparada?

Nos últimos meses, tenho palestrado em alguns eventos sobre inteligência artificial no varejo.

Um dos pontos que levo para o público é sobre o momento que o e-commerce vem vivendo: uma transição silenciosa, mas poderosa, do modelo tradicional de compra para algo que vai mudar as regras do jogo de vez.

Uma das dúvidas que sempre surgem nessas conversas é: "Tiago, mas afinal, o que é um agente de IA? É a mesma coisa que aquele chatbot que já temos no site?". Não é. E essa confusão está custando muito dinheiro para muita gente.

**Agente de IA vs. Chatbot** - Deixa eu começar pelo básico. Um chatbot tradicional segue um script. Você pergunta "qual o prazo de entrega?", ele responde com o que foi programado para responder. Simples, limitado e previsível.

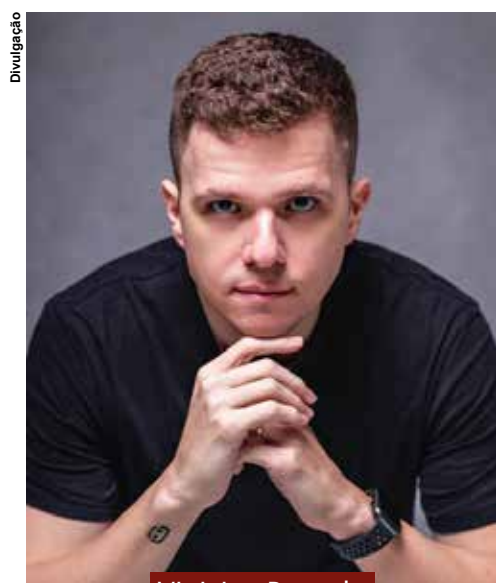
Um agente de IA é outra coisa. Ele raciocina. Ele acessa informações, interpreta o contexto, toma micro-decisões e age. Ele não espera você perguntar exatamente a pergunta certa para entregar a resposta certa. Pensa assim: o chatbot é um atendente que só sabe ler o manual. O agente é o vendedor experiente que já entendeu o que você precisa antes de você terminar de falar.

**O agente de IA faz tudo?** - Algo que eu tenho visto muita gente falar, é que os agentes de IA vão dominar completamente o processo de decisão e compra no e-commerce.

Sobre esse ponto, eu concordo e discordo. Deixa eu explicar.

Concordo que os agentes vão assumir uma parte enorme do processo: pesquisar, comparar, filtrar, negociar, executar. Isso já está acontecendo, e vai acelerar muito. Aqui na Loopia, trabalhamos com isso todo dia e posso falar de casos práticos dos nossos clientes que deixam isso evidente. Mas tem um ponto que acho que está sendo subestimado nessa narrativa toda. O humano não some do loop. Ele muda de posição dentro do loop.

Eu não deixaria um agente comprar uma camisa pra mim sem antes me mostrar as opções e eu escolher qual me agrada mais. Não porque não confio na tecnologia. Mas porque gosto de escolher minha camisa. Tem preferência estético,



Vinicius Barrado

“Um agente de IA raciocina. Ele acessa informações, interpreta o contexto, toma micro-decisões e age.”

ca, tem humor do dia, tem contexto que nenhum modelo captura com fidelidade suficiente para tomar essa decisão no meu lugar. O agente vai garimpar, vai filtrar, vai apresentar as opções. A decisão final, em muitos casos, ainda será sua.

**Agora, onde os agentes de IA mudam tudo de verdade?** - No atendimento, velocidade, escala, e principalmente na personalização. Pensa num problema que todo varejista digital conhece bem: se um cliente compra dez vezes na sua loja física, o vendedor vira amigo dele. Conhece o gosto, lembra do que comprou antes, já sabe o que oferecer. Se esse mesmo cliente compra dez vezes no seu site, o sistema ainda o trata como um visitante de primeira viagem.

Isso é uma falha histórica do varejo digital, e os agentes de IA estão corrigindo exatamente isso. Diferente de um chatbot que obedece a um script fechado, o agente tem memória. Ele entende o momento de vida do consumidor e consegue fazer a oferta certa, no momento certo. - Isso tem um nome: personalização em escala. E era algo que, até pouco tempo atrás, só os gigantes do varejo conseguiam fazer.

**O que muda na prática?** - No varejo digital de hoje, o consumidor não vive mais uma jornada linear. Ele entra, sai, pergunta, compara, volta. Os canais se multiplicaram: WhatsApp, Mercado Livre, Amazon, Shopee, TikTok Shop... E a equipe de atendimento não acompanha esse ritmo. O resultado? Atendimento perdido são vendas perdidas.

Um agente de IA resolve essa equação de um jeito que nenhuma contratação resolve. Ele atende em todos os canais ao mesmo tempo, responde em menos de 30 segundos, não cansa, não tira folga, e aprende com cada interação. Na Loopia, os agentes que desenvolvemos para clientes de e-commerce resolvem mais de 90% dos atendimentos de forma autônoma. Não é ficção científica, é o que acontece na prática, com resultados mensuráveis em conversão e receita.

**IA não é sobre substituir pessoas** - É sobre dar superpoderes para quem já está na operação. Liberar o time para focar no que realmente importa: estratégia, relacionamento, crescimento. O operador que hoje passa o dia respondendo a mesma pergunta sobre prazo de entrega no Mercado Livre pode, com um agente cuidando disso, focar em expandir o catálogo, negociar com fornecedores, pensar em novos canais.

A tecnologia assume as tarefas repetitivas. O humano assume o protagonismo estratégico. Esse é o caminho.

Empreendo há mais de uma década no universo do varejo e da tecnologia. Vi muita onda chegar prometendo revolucionar tudo e entregar pouco.

A onda dos agentes de IA é diferente. Não porque é mais bonita, mas porque os resultados já existem. São mensuráveis. São replicáveis.

O que me preocupa não é que o mercado vai demorar para adotar. Me preocupa que muita gente vai adotar da forma errada: esperando que o agente faça milagre sem estratégia, sem dados, sem integração. E aí vai concluir que "IA não funciona pra mim".

Funciona. Mas exige o mesmo que qualquer ferramenta poderosa exige: intenção, execução e disciplina.

Pra pensar e agir!

(Fonte: Tiago Vallati é CEO da Loopia).

### O avanço necessário das punições para crimes financeiros e fraudes contábeis

O endurecimento das punições para crimes financeiros, fraudes contábeis e manipulação de informações no mercado de capitais representa um passo necessário para a proteção da economia brasileira e para a reconstrução da confiança institucional no ambiente de negócios. ▶▶

### Apenas 36% das empresas brasileiras estão totalmente adequadas à LGPD

Enquanto empresas brasileiras ainda enfrentam dificuldades para se adequar à LGPD, o mercado global de segurança da informação acelera e deve ultrapassar US\$ 350 bilhões até 2029. ▶▶

### Operações desorganizadas não escalam eficiência. Escalam complexidade

Enquanto as operações se tornam mais complexas, muitas empresas ainda tentam sustentar crescimento com processos fragmentados, baixa rastreabilidade e forte dependência de conhecimento informal. ▶▶

### A falta de propósito no empreendedorismo brasileiro

Se eu pudesse voltar ao tempo em que cursava administração de empresas na USP, talvez a minha versão universitária se surpreendesse com o caminho que trilhei. ▶▶

Para informações sobre o **MERCADO FINANCEIRO** faça a leitura do QR Code com seu celular



### Política

#### O sorriso dos presidentes

Heródoto Barbeiro



▶▶ Leia na página 2

### Economia da Criatividade

Marketing Educacional em Tempos de Incerteza: Comunicar Valor Quando o Futuro é Instável



Carol Olival

▶▶ Leia na página 4

### Negócios & Carreira!

A força da liderança humana



Fabiana Monteiro

▶▶ Leia na página 5

### Negócios em Pauta



### Arena reúne lideranças para debater cenário de empreendedorismo e inovação

O Sebrae Hacking 2026, realizado pelo Sebrae Mato Grosso, acontece nos dias 22 e 23 de maio e se consolida como o maior encontro de inovação e criatividade do Mato Grosso, reunindo startups, especialistas e lideranças do ecossistema para democratizar o acesso ao conhecimento e a grandes oportunidades fora do eixo Rio-São Paulo. Como apoiadora da iniciativa, a ABStartups (Associação Brasileira de Startups), será responsável pela Arena Startups do evento, espaço dedicado a debates, conexões e troca de experiências entre profissionais do ecossistema de inovação. "Como uma associação orquestradora do ecossistema brasileiro de startups, é fundamental apoiar esse tipo de evento. Um dos nossos maiores focos é olhar para a representatividade nacional desse mercado e incentivar iniciativas de todas as regiões, trazendo conhecimento e oportunidades", destaca Cláudia Schulz, CEO da ABStartups (<https://www.sympla.com.br/evento/sebrae-hacking-2026/3415521?algoliaID=148f472f4f08b9cc928bad6147051c24>). ▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

### News@TI



### Semana de Produto Itaú 2026

@O Itaú Unibanco anuncia a realização da Semana de Produto Itaú 2026. O evento, que já se tornou o maior encontro proprietário do banco para profissionais da área, acontecerá nos dias 28 e 29 de maio em formato híbrido, com 300 vagas presenciais em São Paulo e acesso online ilimitado para profissionais de todo o Brasil. A edição deste ano terá como tema "IA que facilita, humanos que transformam" destacando cases reais de metodologias e produtos do Itaú Unibanco e de grandes empresas do mercado que, protagonizados por humanos, integraram a inteligência artificial para ganho de produtividade, acurácia e geração de valor. A programação foi desenhada para aprofundar o debate sobre como a tecnologia está transformando o desenvolvimento de soluções em escala, com impacto real na vida dos colaboradores e dos clientes. Os profissionais interessados terão a chance de ampliar seu networking e entender mais sobre as oportunidades de carreira em Produtos no banco. Mais informações no site do evento: <https://meu.itaub4eq>. ▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

## O sorriso dos presidentes



Heródoto Barbeiro (\*)

*Finalmente os presidentes do Brasil e dos Estados Unidos trocam sorrisos.*

Jornais brasileiros e americanos estampam a foto dos dois presidentes lado a lado. Não se sabe exatamente o que negociam os chefes de Estado nesse encontro. Obviamente, esse é um ato simbólico que a diplomacia dos dois países trabalhou arduamente, sem cobertura da imprensa, para concretizar.

Para muitos, é uma grande surpresa o gesto do presidente brasileiro, que ao longo dos últimos anos fez críticas à política externa americana – e mais de uma vez se manifestou a favor dos inimigos políticos do Tio Sam. A conjuntura mundial está em franca mudança e isso acende as antenas do Departamento de Estado yankee.

Sem dúvida, o prosseguimento da guerra pesou bastante na mudança da política externa brasileira. Todos sabem que o Brasil tem minérios estratégicos que a indústria bélica dos Estados Unidos precisa para alimentar sua máquina militar. Contudo, o que pode dar em troca do acesso a essas matérias-primas, como níquel, cobre, minério de ferro e até quartzo, para as carlingas dos aviões militares?

Países inimigos dos americanos querem uma aproximação com o Brasil, não só pelas matérias-primas, mas para quebrar a hegemonia do Tio

Sam na América Latina. Ou melhor, mandar para o museu a Doutrina Monroe, aquela da América para os americanos. Do Norte? Isso funcionou no vizinho México e pode funcionar também na terra do Zé Carioca. Consultem o Walt Disney...

As notícias mais recentes dão conta da vitória dos Aliados. O erro cometido pela Alemanha nazista em lutar em duas frentes propiciou a invasão da França. Forças italianas e nazistas são derrotadas no norte da África e o regime de Mussolini está perto do fim. O mesmo fascismo muito forte no Brasil e que inspirou as leis trabalhistas, o nacionalismo e a ditadura exercida por Getúlio Vargas. Diante dessa conjuntura é melhor mudar de lado.

Nada de telegrama de congratulações a Hitler pela passagem de seu aniversário, nem adulações ao "Duce". Agora, o Brasil vive da declaração de guerra contra os países do Eixo e se aproxima dos Estados Unidos. Menos de um ano depois, Franklin Roosevelt e Getúlio Vargas se encontram em Natal e selam a ajuda americana para a implantação da indústria de base no Brasil, já negociada com os países do Eixo. Volta Redonda é o símbolo mais visível da reviravolta da política externa brasileira durante a guerra.

(\*) - É professor e jornalista, âncora do *Jornal Novabrazil*, colunista do *R7*, do *Podcast. Mestre em História pela USP e inscrito na OAB. Palestras e mídia training. Canal no Youtube (www.herodoto.com.br).*

## Robôs humanoides podem ser a solução para a falta de mão de obra na China

O banco britânico Barclays divulgou os resultados de uma pesquisa que permite estimar que robôs humanoides deverão compensar até 60% da queda prevista da força de trabalho chinesa até 2035.

Vivaldo José Breternitz (\*)

Já se sabe que na próxima década a população chinesa em idade de trabalhar deve encolher em 37 milhões, o que exigiria o uso de cerca de 24 milhões de robôs humanoides para manter o nível de produção.

A questão não é apenas demográfica, mas econômica. A manufatura representa cerca de 25% da economia chinesa, e a redução de trabalhadores nesse setor em tão pouco tempo configura um risco muito grande; para preencher essa lacuna, os robôs humanoides precisariam ser cerca de 4% da força de trabalho.

A pesquisa considera que a China já é líder na produção de humanoides: em 2025, a Unitree e Agibot produziram cerca de 5.500 unidades cada uma, seguidas pela UBTECH, com aproximadamente 1.000. O governo chinês estabeleceu metas ambiciosas: integrar humanoides às cadeias de produção a partir de 2027 e criar um mercado doméstico de humanoides avaliado em US\$ 41 bilhões até 2035.

Apesar do otimismo reinante na China, o Barclays ressalta desafios: mais de 150



PhonlamailPhotos\_Images\_CANVA

fabricantes disputam um mercado em que apenas 23% dos clientes relatam satisfação com os robôs adquiridos. Além disso, o número de 24 milhões de unidades é considerado de difícil atingimento, dependente de fatores como queda acelerada nos custos dessas máquinas e aumento dos subsídios governamentais.

O contexto geopolítico também pesa. Produtos ocidentais, como o Optimus da

Tesla, podem competir com os chineses, apesar de ainda serem mais caros.

Um ponto permanece em aberto: se os robôs humanoides compensarem 60% da queda, o que fazer para suprir os 40% restantes? Esse é o desafio que Pequim terá de enfrentar ao longo da próxima década.

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

## O paradoxo do vibe coding: criar ficou fácil, mas ser relevante nunca foi tão difícil

O surgimento de novas tecnologias frequentemente traz o questionamento: o que é apenas hype e o que carrega valor genuíno e duradouro? A Inteligência Artificial, por mais fascinante que seja, já demonstrou que nem todas as suas promessas vão prevalecer. Para sobreviver ao teste do tempo, é preciso que a IA entregue valor real às empresas, sustentado por indicadores claros de retorno sobre o investimento (ROI) e pautado por responsabilidade ética.

Contudo, enquanto as promessas de "IAs milagrosas" tendem a ficar para trás, um aspecto prático já está transformando profundamente a dinâmica de trabalho: o surgimento de uma nova categoria de talentos impulsionada pelo vibe coding. Esses profissionais, que chamamos de builders, passarão a dominar cada vez mais os espaços corporativos.

Em termos simples, os Builders adotam uma prática que permite que eles descrevam em linguagem natural as soluções que desejam construir, enquanto a IA assume o papel de gerar o código e desenvolver softwares de forma direta e ágil.

O impacto desses profissionais já é uma realidade, seja pela autonomia para idealizar produtos digitais ou pela capacidade de criar ferramentas que automatizam e aceleram os fluxos de trabalho de toda a equipe. Em um futuro próximo, tra-



Raphael Farinazzo

balhadores de todas as áreas ganharão uma vantagem competitiva inestimável ao compreenderem e aplicarem a IA em seu dia a dia.

No entanto, as empresas e profissionais devem se atentar, à medida que a execução técnica se torna acessível, que o grande desafio deixa de ser o como criar e passa a ser o que criar para de fato se tornar relevante. Aqueles que assimilarem essa mudança de paradigma mais rapidamente estarão a passos de distância da concorrência.

Gosto de ilustrar esse cenário com a analogia das flechas. A IA tornou o processo

de produzir flechas (produtos, softwares e interfaces) extremamente rápido e barato, mas dispará-las incessantemente, sem critério, não garante que o alvo será atingido. Se não pararmos para analisar a direção do vento, ajustar a postura ou entender o motivo do último erro, apenas desperdiçamos energia. O verdadeiro diferencial reside em avaliar os resultados de cada tentativa, identificar padrões e recalculando a estratégia. No fim das contas, destaca-se quem consegue aliar a velocidade da máquina ao aprendizado humano.

Afinal, os produtos que de fato vão revolucionar o mercado não virão das empresas que simplesmente criam mais rápido soluções de que ninguém precisa. O sucesso pertencerá às organizações que contam com profissionais que combinam a fluência na operação de uma IA com senso de observação, pensamento crítico e compreensão das reais necessidades dos consumidores.

Esses profissionais que mantêm bom nível crítico e prático conseguirão, de fato, acertar o alvo com flechas certas. Pois em uma era onde a máquina escreve o código, quem domina a estratégia por trás de cada criação é um verdadeiro builder.

(Fonte: Raphael Farinazzo é CEO da PM3, escola referência em negócios e produtos digitais no Brasil).

## Tentativas de fraude no e-commerce aumentam mais de 10% em abril

O Índice de Fraude da Equifax BoaVista aponta que 1,44% das transações digitais analisadas em abril apresentaram indícios de fraude. O resultado representa um aumento de 10,8% no volume de casos suspeitos analisados em relação a março (21,6 milhões ante 19,5 milhões), indicando maior atividade fraudulenta no comércio eletrônico brasileiro.

"O aumento do volume de tentativas de fraude em abril, combinado à redução do ticket médio, indica um movimento mais pulverizado dos infratores, provavelmente buscando operações menores para evitar mecanismos de detecção. Esse comportamento reforça a importância do desenvolvimento e utilização de tecnologias antifraude cada vez mais inteligentes e adaptáveis, inclusive com utilização de IA", analisa

Márcio Souza, Superintendente de Operações Antifraude da Equifax BoaVista.

Apesar da alta no número de tentativas, houve uma leve queda de 0,6% no valor total dessas transações suspeitas na comparação mensal (R\$ 10,406 bilhões ante R\$ 10,465 bilhões). Por sua vez, o volume total de transações efetivamente bloqueadas por confirmação de fraude, teve aumento de 2,3% na comparação mensal (311,5 mil ante 304,6 mil). Em valores totais, os sistemas de prevenção da Equifax BoaVista bloquearam mais de R\$ 253,7 milhões em operações digitais, no varejo online.

Ainda de acordo com levantamento, o ticket médio das operações suspeitas caiu para R\$ 814,62, uma retração de 4,1% frente a março,

quando o ticket médio das transações fraudulentas havia sido de R\$ 849,54.

Já na comparação anual, entre abril de 2025 e abril de 2026, o Índice de Fraude da Equifax BoaVista aponta aumento de 15,5% no volume de transações suspeitas analisadas (21,6 milhões ante 18,7 milhões), enquanto o ticket médio apresentou retração de 57,5% (R\$ 814,62, ante R\$ 1.895,82), indicando uma possível pulverização das fraudes em operações de menor valor, assim como detectado na comparação mensal. Esse movimento sugere uma adaptação das estratégias dos criminosos, que podem estar priorizando compras menores, na tentativa de reduzir a exposição aos mecanismos de prevenção e aumentar as chances de aprovação das transações fraudulentas.

## News@TI

## Solução Serpro promete transformar a cobrança de dívidas nos municípios brasileiros

A plataforma funciona em nuvem governamental, ambiente seguro e de alta disponibilidade, utilizando recursos de big data, analytics e inteligência artificial generativa. Trata-se de tecnologias capazes de processar grandes volumes de dados e identificar padrões complexos de forma automatizada. Toda essa operação segue as regras da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo que o uso das informações seja legal, seguro e auditável. A solução também tem uma "arquitetura modular" o que, na prática, significa que ela pode ser contratada e expandida por partes, conforme a necessidade e a maturidade de cada município. "Isso permite que cidades menores comecem com funcionalidades básicas e ampliem o uso gradualmente, sem precisar investir em uma solução completa de uma só vez", explica Loyola.

## Vocom integra recepcionista com IA à sua plataforma de comunicação em nuvem

A Vocom – plataforma brasileira de telefonia em nuvem voltada para empresas – anuncia a incorporação de uma nova funcionalidade baseada em Inteligência Artificial: a recepcionista com IA. A novidade amplia a automação do atendimento telefônico corporativo, com foco em eficiência operacional, redução de etapas manuais e melhor organização do fluxo de chamadas. Em um cenário de crescente volume de interações e maior exigência por agilidade no atendimento, o uso de Inteligência Artificial em operações de contato com clientes vem se consolidando como uma solução estratégica. De acordo com a McKinsey & Company, aplicações de IA em atendimento e operações de suporte podem automatizar até 80% das interações iniciais e reduzir custos operacionais em até 30%, além de gerar ganhos relevantes de produtividade e velocidade de resposta (<https://br.vocom.global/>).

## Goomer lança Totem de Autoatendimento Vertical

Lançamento chega ao mercado com integração nativa entre pedido, pagamento e impressão, o que permite ampliar a capacidade de atendimento sem aumento de equipe, reduzir atritos na jornada do consumidor e garantir maior eficiência nas operações (<https://goomer.com.br/>).

## Editorias

*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.

# Quase um terço da renda das famílias brasileiras é usado para pagar dívidas

Quase um terço (30%) da renda das famílias brasileiras estava comprometida com dívidas no início do ano, aponta a Radiografia do Endividamento de 2026, estudo da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP). A taxa repete-se pelo menos desde 2023.

Se não é um número totalmente preocupante, algumas capitais convivem com situações mais críticas. É caso de Teresina, onde quase a metade (42,4%) dos rendimentos mensais dos lares é destinada ao pagamento de dívidas. Em Natal, essa taxa é de 35,6%, e em Macapá, 35,5%. Manaus e Belo Horizonte completam esse ranking.

A capital mineira, porém, tem o acréscimo de ser a mais inadimplente do país: seis em cada dez famílias da cidade (65%) tinham uma conta vencida no início de 2026. O indicador aumenta a cada ano: no fim de 2023, a porcentagem de famílias nessas condições era de 50%. Um ano depois, foi para 55% e, agora, su-



Tomaz Silva/BR  
Difícilmente as famílias conseguem manter as contas em dia.

biu 10 pontos percentuais (p.p.).

No campo oposto, João Pessoa é a capital com menor proporção de renda comprometida com dívidas: 15%. É uma taxa bastante abaixo do segundo lugar, o Distrito Fede-

ral, com 22% dos rendimentos destinados para dívidas. O ranking ainda tem Goiânia, Palmas e Aracaju, com 27%, já próximas da média.

Essas diferenças também podem ser notadas no valor absoluto das dívidas fami-

liares das capitais. Nesse sentido, Florianópolis é onde esse montante é mais alto: R\$ 6,4 mil por mês, o que é suavizado pelo fato da cidade ter a segunda maior renda média familiar entre as capitais. Não é o que acontece em Belo Horizonte, porém, cujas dívidas chegam a quase R\$ 5 mil mensais e a renda média é de R\$ 8,2 mil.

Segundo a análise da FecomercioSP, essa pressão sobre a renda é um risco significativo de inadimplência, uma vez que, nesse cenário de mais instabilidade, dificilmente as famílias conseguem manter as contas em dia. Assim, as consequências atingem do consumo mais essencial até itens de segunda necessidade (Fonte: AI/FecomercioSP).

## Responsabilidade social também passa pela renda na aposentadoria

Mauro Figueira (\*)

A responsabilidade social corporativa tem se consolidado como parte importante da estratégia empresarial. Na prática, isso significa que as empresas passaram a considerar não apenas resultados financeiros, mas também seus impactos sociais e ambientais.

Esse debate tem evoluído de forma consistente no campo da gestão das pessoas, por exemplo, por meio da promoção da equidade e da diversidade no ambiente de trabalho, bem como de práticas voltadas ao bem-estar físico, mental e emocional dos colaboradores. Entretanto, ainda há um ponto sensível pouco enfrentado: o bem-estar financeiro dos trabalhadores no pós-carreira.

Esse descompasso se evidencia no tamanho da oferta de previdência complementar fechada pelas empresas a seus funcionários. Apesar de 4,4 mil empresas no Brasil oferecerem pelo menos um plano de previdência, essa quantidade ainda é muito pequena quando comparamos com o potencial de um país com a dimensão do mercado de trabalho brasileiro. Segundo dados do IBGE, em 2023 havia no Brasil cerca de 3 milhões de empresas, empregando 53 milhões de trabalhadores.

O salário médio desses trabalhadores era de R\$ 3,7 mil enquanto a aposentadoria média paga pelo INSS no mesmo ano foi de R\$ 1,7 mil. Na prática, isso significa que milhões de brasileiros precisarão reorganizar suas vidas com menos da metade da renda que tinham durante a ativa.

Nesse contexto, o avanço da longevidade no Brasil torna ainda maior esse desafio para nossa sociedade. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a expectativa de vida do brasileiro já ultrapassa os 76 anos, com tendência de crescimento nas próximas décadas. Considerando que a maior parte das aposentadorias concedidas em 2023 foi para pessoas com até 65 anos, isso representará pelo menos 10 anos de vida com redução relevante da renda, em um período, justamente quando muitas despesas, como as

médicas, tendem a aumentar.

Esse cenário reforça um ponto central nessa discussão: a sustentabilidade da renda, da qualidade de vida e do bem-estar dos trabalhadores no período da aposentadoria depende em grande parte do avanço da previdência complementar fechada, que precisa ser oferecida por mais empresas.

Foi justamente para cobrir essa lacuna que surgiu a previdência complementar fechada. Sua origem está associada a atender uma necessidade concreta: profissionais que, ao se aposentar, não conseguiram manter o padrão de vida construído ao longo da carreira. Os planos de previdência complementar fechada surgem como uma resposta estruturada ao desequilíbrio entre a renda ativa e a renda futura, oferecendo um mecanismo de proteção ao longo do ciclo de vida. Mas sua ampliação depende, em grande medida, da decisão das empresas de incorporá-la de fato às suas estratégias de responsabilidade social corporativa.

Portanto, embora a previdência complementar fechada possa influenciar positivamente a atratividade e a retenção de talentos pelas empresas, é importante destacar que seu papel vai além desse aspecto, atuando também como um relevante instrumento de proteção social e de planejamento de longo prazo, com impacto direto sobre o bem-estar futuro dos colaboradores.

Essa perspectiva dialoga diretamente com a dimensão social do ESG. Empresas que estruturam mecanismos de proteção de longo prazo não apenas apoiam seus colaboradores individualmente, mas também contribuem para mitigar riscos sociais mais amplos, associados ao aumento da longevidade e à insuficiência de renda na aposentadoria. Trata-se de uma atuação que transcende o vínculo empregatício e reforça o papel das organizações como agentes de desenvolvimento.

(\*) - É Diretor-Presidente da Vesty e coordenador do Comitê de Ética da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência (Abrapp).

## Prova Nacional Docente: 65% são aprovados e estão aptos a lecionar

Balanco do Ministério da Educação mostra que 65% dos participantes na Prova Nacional Docente (PND) 2025 foram considerados proficientes, ou seja, alcançaram o rendimento de pelo menos 50 pontos da escala que vai até 100 pontos.

Os dados foram divulgados na quarta-feira (20), junto dos resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes das Licenciaturas. A PND teve 1.087.359 inscritos e 70% de comparecimento efetivo no dia do exame..

Dos 760.118 participantes, 492 mil atingiram o padrão de proficiência e estão aptos a lecionar. De acordo com o MEC, este volume supera a estima-

tiva da procura anual do país por novos docentes, calculada em cerca de 118 mil professores por ano.

Durante a divulgação dos dados, na sede do MEC, em Brasília, o ministro da Educação, Leonardo Barchini, comentou que as notas dos candidatos na prova podem ser usadas pelas redes de ensino para seleção de professores para educação básica pública.

“Muitas redes municipais e algumas redes estaduais não faziam nenhum processo seletivo, era apenas uma lista de inscrição. Agora, elas têm à disposição um instrumento poderoso que vai poder selecionar, da melhor maneira possível, os professores”, disse o ministro (ABR).

## Fazenda estuda Fundo Garantidor para dívidas rurais

A equipe econômica estuda a criação de um Fundo Garantidor para o agronegócio diante do aumento das perdas provocadas por eventos climáticos extremos e da escalada do endividamento rural. A proposta foi confirmada pelo ministro da Fazenda, Dario Durigan, após reunião com senadores, deputados e representantes de movimentos agrícolas para discutir o projeto de renegociação das dívidas do setor.

“A gente já sinaliza que vai trabalhar nisso. A ideia é que nos próximos dias a gente tenha um texto final”, afirmou Durigan em coletiva no Ministério da Fazenda. Segundo ele, o modelo em discussão deverá contar com participação do governo federal, dos bancos

e também dos produtores rurais, em menor escala.

O principal ponto do projeto é a criação de uma linha especial de crédito para renegociar passivos rurais utilizando recursos do Fundo Social do Pré-Sale e de outros fundos supervisionados pela Fazenda. O texto prevê condições diferenciadas para os produtores, com prazo de até dez anos para pagamento das dívidas e carência de dois anos para início da quitação.

Segundo Durigan, houve acordo com os senadores sobre esses pontos. “O debate agora é sobre os melhores critérios de enquadramento. Um dos critérios da Fazenda é que seja identificada perda real por parte do agricultor”, disse o ministro (ABR).

### A - Campanha do Agasalho

A Campanha do Agasalho 2026 ampliou a rede de arrecadação em todo o estado de São Paulo para facilitar a participação da população nas doações destinadas a pessoas em situação de vulnerabilidade durante o inverno. Promovida pelo Fundo Social de São Paulo, a iniciativa reúne mais de 900 pontos de coleta espalhados por diferentes regiões. Recebe agasalhos, cobertores, meias, toucas, cachecóis, calçados e outras peças de inverno em bom estado de conservação. Mais informações sobre os pontos de arrecadação e outras formas de participação podem ser consultadas no site (<https://www.campanhadoagasalho.sp.gov.br/>).

### B - Roteiro Audiovisual

Estão abertas as inscrições para a Rodada de Negócios do 14º FRAPA - Festival de Roteiro Audiovisual de Porto Alegre. Considerado o maior do gênero da América Latina, o evento reúne anualmente centenas de roteiristas de todo o Brasil na capital gaúcha, além de convidados internacionais. A Rodada do festival segue no formato híbrido, com as reuniões online de 20 a 23 de outubro e presenciais de 2 a 6 de novembro, na Casa de Cultura Mario Quintana. O regulamento completo está no site (<https://frapa.art.br/rodada>), com a lista completa dos players e as informações sobre os perfis de projetos que buscam na Rodada.

### C - Horticultura e Floricultura

Há 31 edições, a HORTITEC - Exposição Técnica de Horticultura, Cultivo Protegido e Culturas Intensivas reafirma sua importância de horticultura, fruticultura e floricultura ao apresentar ao mercado as

inovações e soluções que vêm transformando o setor. Consolidada como o principal evento do setor hortifrutícola no Brasil e um dos maiores da América Latina, a feira acontece de 17 a 19 de junho de 2026, em Holambra (SP), com a participação de 520 expositores do Brasil e do exterior. A expectativa é de movimentar R\$ 750 milhões em negócios na feira e no período pós-exposição. Mais informações: ([www.hortitec.com.br](http://www.hortitec.com.br)).

### D - Agentes Inteligentes

Diante do avanço acelerado da Inteligência Artificial (IA) e do enorme potencial de aplicações práticas no ambiente profissional, a Alura, maior escola online de tecnologia do país, abre 100 mil inscrições para a “Imersão IA: da Ideia ao Produto”. Gratuita e 100% online, a iniciativa, que acontece entre os próximos dias 26 e 29, foi pensada para ensinar, de forma acessível, como transformar ideias em produtos digitais funcionais com o uso de agentes inteligentes. Ao longo de quatro aulas, os participantes irão desenvolver um projeto aplicado, utilizando ferramentas open source. Inscrições: pelo link: (<https://www.alura.com.br/imersao-ia>).

### E - Licença-paternidade

A Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (Alesp) aprovou o Projeto de Lei (PL) 418/26, de autoria do Governo de São Paulo, que amplia de 5 para 20 dias o prazo da licença-paternidade de servidores estaduais. O projeto segue para sanção do governador Tarcísio de Freitas. O projeto aprovado atualiza a política de apoio à primeira infância e às famílias no serviço público paulista e reforça o apoio a pais e mães nos

primeiros dias de vida da criança. Além disso, garante tratamento mais equilibrado e igualitário nos casos de adoção.

### F - Lei do Bem

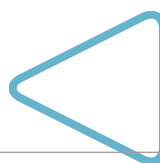
A ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos) realiza, na próxima segunda-feira (25), o curso online Lei do Bem e sua Aplicação, voltado a profissionais que atuam com inovação, gestão tributária e compliance nas empresas. O objetivo é orientar os participantes sobre como identificar oportunidades de redução da carga tributária e aplicar corretamente os dispositivos legais nas áreas contábil, fiscal e jurídica. Mais informações: (11) 5582-6321/6326 - WhatsApp: (11) 94526-8280 ou (<https://abimaq.org.br/cursos/2006/lei-do-bem-e-sua-aplicacao>).

### G - Veículos dos Anos 90

Novo levantamento do Webmotors Autoinsights, que fornece dados e informações sobre o mercado automotivo brasileiro, revela os veículos dos anos 90 que receberam o maior número de buscas na plataforma nos últimos 12 meses. O estudo leva em consideração as pesquisas e visitas realizadas por usuários de todo o Brasil entre maio de 2025 e abril de 2026 referentes a modelos fabricados entre 1990 e 1999. O ranking é encabeçado pelo Volkswagen Gol. Na sequência, aparecem Honda Civic, Mitsubishi Eclipse, Chevrolet Corsa, Ford Escort, Chevrolet Vectra, Fiat Uno, Chevrolet Omega, Ford Ranger e Chevrolet Kadett.

### H - Aprendizado de Máquina

Quer aprofundar seus conhecimentos sobre técnicas e estratégias utilizadas no desenvolvimento de modelos de aprendizado de máquina? Então, não perca o evento 'Ciclo de vida de modelos de aprendizado de máquina', que acontece no próximo dia 27, a partir das 10h10, no ICMC da USP, em São Carlos. Gratuito e aberto a qualquer pessoa interessada, o evento ocorre presencialmente no auditório Fernão Stella de Rodrigues Germano e também será transmitido ao vivo pelo canal ICMC TV no YouTube. Para participar, basta se inscrever neste link: (<https://forms.gle/SrAmSTGBd7CNuH7>).



Carol Olival (\*)

# Economia da Criatividade

## #FullSailBrazilCommunity

### Marketing Educacional em Tempos de Incerteza: Como Comunicar Valor Quando o Futuro é Instável

Ao longo da minha experiência no marketing educacional, percebi que vivemos um momento em que a incerteza se tornou parte do processo de decisão

Profissionais que entendem esse contexto conseguem construir estratégias mais relevantes e eficazes. Eles deixam de focar apenas em captação e passam a atuar como facilitadores da decisão. A comunicação se torna mais empática, mais clara e mais alinhada com as dúvidas reais das famílias. Isso reduz a ansiedade, aumenta a confiança e melhora a qualidade das conversões. Além disso, fortalece a marca no longo prazo, já que a instituição passa a ser vista como uma parceira na construção do futuro do aluno, e não apenas como uma prestadora de serviço.

Desenvolvimento de habilidades e capacidade de adaptação. Como reforça Kotler, o marketing contemporâneo precisa ser centrado no ser humano e nas suas necessidades reais, especialmente em cenários complexos (Kotler et al., 2021).

desenvolvimento de habilidades e capacidade de adaptação. Como reforça Kotler, o marketing contemporâneo precisa ser centrado no ser humano e nas suas necessidades reais, especialmente em cenários complexos (Kotler et al., 2021).

Este movimento exige uma mudança importante de postura. O marketing precisa abandonar o discurso de certeza absoluta e adotar uma narrativa mais realista e honesta. Não se trata de prometer resultados garantidos, mas de mostrar preparo para lidar com mudanças. Isso envolve destacar metodologias, experiências práticas e desenvolvimento de competências que vão além do conteúdo tradicional. Pequenos ajustes na comunicação podem transformar a forma como a instituição é percebida, especialmente em momentos de dúvida.

Assim, cada nova API é um potencial ponto de vulnerabilidade que pode ser explorado por cibercriminosos. Além disso, a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) destacou que o aumento da conectividade pode intensificar o uso indevido de dados para novos tipos de fraudes, como o uso de contas "mulas".

Um dos métodos mais utilizados pelos criminosos é o roubo de sessão e conta. Com o aumento de serviços, o risco de ocorrer a tomada de conta do usuário cresce. Portanto, se as medidas de autenticação não forem robustas, invasores podem assumir o controle da conta via APIs terceiras. Outros, como o phishing e a engenharia social, onde pessoas podem se passar por instituições financeiras autorizadas para induzir usuários a fornecer consentimento de compartilhamento de dados falsos, são igualmente danosos. No cenário atual, uma das defesas que têm sido exploradas é o uso de inteligência artificial para personalizar serviços, o que também exige monitoramento em tempo real para detectar comportamentos anômalos e tentativas de fraude instantâneas. Por conta do aumento de ataques causados pela conveniência, é importante que as empresas encontrem o equilíbrio com a segurança. Para mitigar riscos, a Associação Open Finance e o Banco Central monitoram o ecossistema para garantir que as regras de segurança sejam seguidas, uma vez que o consentimento do compartilhamento de dados por meio de um clique no app pode ser uma vulnerabilidade. Sendo assim, é possível que a segurança do futuro das autorizações financeiras venha a depender fortemente da biometria comportamental para autenticar o usuário em cada transação.

Ao longo da minha trajetória, tive a oportunidade de aprofundar esse olhar e aplicá-lo em diferentes projetos, inclusive durante minha formação na Full Sail University. Hoje, acredito que, em tempos de incerteza, o marketing educacional precisa ser um ponto de equilíbrio. Mais do que vender um caminho, ele deve ajudar a construir segurança para que as famílias possam decidir. No fim, não é a promessa de um futuro certo que convence, mas a confiança de que o aluno estará preparado para qualquer cenário.

#### Referências:

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

(\*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômio criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

## Open Finance e a Superfície de Ataque: como a conveniência mudou o risco bancário

Fernando Dulinski (\*)

O Open Finance redefiniu a dinâmica de consumo financeiro no Brasil, mas essa conveniência trouxe consigo um aumento sem precedentes nos ataques às instituições. De acordo com dados do Banco Central e da Sensedia, publicados em janeiro de 2026, o ecossistema brasileiro já ultrapassou a marca de 128 milhões de consentimentos ativos. Esse volume massivo de interconexões, embora impulsione a inovação, expõe fragilidades estruturais, como mostra um relatório de inteligência de ameaças de 2025, feito pela IBM/Proton, indicando que o setor financeiro se tornou o alvo preferencial de ataques cibernéticos no país, com o custo médio de uma violação de dados atingindo a cifra de R\$ 7,19 milhões. Diante deste cenário, a segurança deixa de ser um diferencial técnico para se tornar uma obrigação regulatória.

A medida, que foi consolidada pelas Resoluções BCB nº 538/2025 e CMN nº

5.274/2025, impõem novos padrões de rastreabilidade e resiliência com prazo final de adequação para março de 2026, e se baseia em levantamentos de dados como o da Deloitte, onde os resultados mostram que 91% das empresas sofreram ao menos um incidente cibernético no último ano, e mais da metade relatou impactos moderados ou severos. Sendo assim, o Open Finance chega para revolucionar o sistema financeiro brasileiro ao colocar o cliente como dono de seus dados, permitindo o compartilhamento de informações entre instituições para obter melhores produtos e serviços.

No entanto, essa facilidade e conveniência acabaram por criar um aumento nos ataques, transformando o risco bancário em um cenário de ecossistema aberto e interconectado. Devido à quantidade maior de portas e janelas abertas, as instituições financeiras agora dependem da segurança de parceiros terceiros. Isso porque o Open Finance depende de APIs para conectar bancos, fintechs e iniciadores de pagamentos.

Assim, cada nova API é um potencial ponto de vulnerabilidade que pode ser explorado por cibercriminosos. Além disso, a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) destacou que o aumento da conectividade pode intensificar o uso indevido de dados para novos tipos de fraudes, como o uso de contas "mulas".

Um dos métodos mais utilizados pelos criminosos é o roubo de sessão e conta. Com o aumento de serviços, o risco de ocorrer a tomada de conta do usuário cresce. Portanto, se as medidas de autenticação não forem robustas, invasores podem assumir o controle da conta via APIs terceiras. Outros, como o phishing e a engenharia social, onde pessoas podem se passar por instituições financeiras autorizadas para induzir usuários a fornecer consentimento de compartilhamento de dados falsos, são igualmente danosos. No cenário atual, uma das defesas que têm sido exploradas é o uso de inteligência artificial para personalizar serviços, o

que também exige monitoramento em tempo real para detectar comportamentos anômalos e tentativas de fraude instantâneas. Por conta do aumento de ataques causados pela conveniência, é importante que as empresas encontrem o equilíbrio com a segurança. Para mitigar riscos, a Associação Open Finance e o Banco Central monitoram o ecossistema para garantir que as regras de segurança sejam seguidas, uma vez que o consentimento do compartilhamento de dados por meio de um clique no app pode ser uma vulnerabilidade. Sendo assim, é possível que a segurança do futuro das autorizações financeiras venha a depender fortemente da biometria comportamental para autenticar o usuário em cada transação.

Em suma, apesar do aumento dos riscos cibernéticos, o Open Finance também reduz o risco operacional ao eliminar a necessidade de importar arquivos manualmente ou depender de processos burocráticos, tornando

a troca de informações mais segura e padronizada. Além disso, toda a regulação se baseia na regulação do Banco Central (similar ao Pix) e conformidade com a LGPD. No entanto, a conveniência mudou o risco bancário de "perímetro protegido" para "segurança do ecossistema", exigindo que usuários e instituições tenham atenção constante ao compartilhamento de dados. O sucesso do Open Finance em 2026 e nos anos seguintes exigirá que a agilidade na oferta de produtos seja acompanhada por uma vigilância constante, transformando a segurança de um custo operacional em um pilar de confiança essencial para a sobrevivência no mercado financeiro interconectado.

(\*) CEO do Cyber Economy Brasil, hub estratégico com foco em acelerar a maturidade cibernética no Brasil. Especialista em risco cibernético e governança, com mais de 10 anos de experiência no setor, Fernando é CISO do Clube do Valor, membro do Conselho Consultivo da Softsul e embaixador do CISOs Club na região Sul do Brasil.

## Proclamas de Casamentos

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr.ª. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - 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: **NERIVALDO ALVES DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 27/05/1996, auxiliar de limpeza, natural de Itabuna - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Otávio Alves da Silva e de Maria Alves Santos; A pretendente: **DEBORAH LARISSA VIEIRA NEVES**, brasileira, solteira, nascida aos 17/07/1992, aposentada, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Alberto Vieira da Silva e de Cleidemar Neves.

O pretendente: **CARLOS MARINHO SILVA MARQUES**, brasileiro, divorciado, nascido aos 11/08/1982, transportador escolar, natural de Itabuna - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Carlos Marques de Jesus e de Luzinete Marinho Silva Marques; A pretendente: **IVONE DE JESUS FERREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 30/05/1983, professora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Pedro Rodrigues Ferreira e de Terezinha de Jesus Ferreira.

O pretendente: **LEONARDO ARAUJO PEDRO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 27/05/1996, analista suporte junior, natural de Osasco - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Laércio Pedro e de Joelma Araujo Pedro; A pretendente: **JOYCE MARTINS SOUZA**, brasileira, solteira, nascida aos 13/03/1998, assistente administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose de Carvalho Souza e de Lucilene Martins Lima.

O pretendente: **RENATO DE ASSIS PENHA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/08/1989, motoboy, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco de Assis Penha e de Vicentina Maria da Conceição Penha; A pretendente: **MICHELLE APARECIDA DA SILVA BASTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 24/08/1984, agente de saúde, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Nivaldo da Silva Bastos e de Rosângela Maria da Silva.

O pretendente: **JEFFERSON GABRIEL DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 10/04/1989, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Edmilson Gabriel da Silva e de Juvenilda Gomes da Silva; A pretendente: **LARISSA OLIVEIRA RODRIGUES**, brasileira, solteira, nascida aos 28/08/2000, analista administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Fabio Soares Rodrigues e de Dione Cunha de Oliveira.

O pretendente: **VINÍCIUS NUNES CAMILLO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 15/12/2000, missionário, natural de Curitiba - PR, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Joel Camillo e de Simone do Rocio Nunes; A pretendente: **AMANDA MERELY DE MELO NASCIMENTO**, brasileira, solteira, nascida aos 23/11/2001, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Amadeu do Nascimento de Melo e de Francisca das Chagas de Melo do Nascimento.

O pretendente: **ALEX FERNANDO MURCELLA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/05/1979, operador de máquina, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Maria de Lourdes Ferreira; A pretendente: **ALESSANDRA FOSSATI CORREIA**, brasileira, solteira, nascida aos 13/04/1982, vendedora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Gilmar Crispim Correia e de Alice Virginia Vittorina Fossati Correia.

O pretendente: **BRUNO APARECIDO FRANCISCO DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 12/10/1997, auxiliar operacional, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Mario Nunes de Oliveira e de Rosângela Francisca de Paula; A pretendente: **CÁSSIA AQUINO DE LIMA**, brasileira, solteira, nascida aos 07/07/1998, assistente de atendimento, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Acacio Santos de Lima e de Joaquina Aquino de Lima.

O pretendente: **FRANCISCO HAROLDO DA SILVA FILHO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/08/2001, administrador de produção, natural de Jaguaruana - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Haroldo da Silva e de Maria dos Remédios Almeida da Silva; A pretendente: **EVA SHIRLEY BARBOSA DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 06/06/2000, vendedora, natural de Pedra Branca - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ernaldo dos Santos Nascimento e de Antonia Célia Barbosa da Silva.

O pretendente: **RAFAEL RODRIGUES DE SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 19/11/2004, auxiliar de refrigeração, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José de Ribamar Rodrigues e de Josicleide Maria de Souza; A pretendente: **MARIA EDUARDA VIEIRA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 20/09/2005, auxiliar de enfermagem, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Fabio Vieira da Costa e de Aline Cardoso da Silva.

O pretendente: **MANOEL FERREIRA ALEIXO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 13/12/1995, sub chef cozinha, natural de Maceió - AL, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Genival Azeiteiro Pereira e de Maria de Fátima Ferreira da Silva; A pretendente: **ALANA FERREIRA OLIVEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 18/09/1993, cozinheira, natural de Gandu - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Senival Santos Oliveira e de Vânia Simone Ferreira Oliveira.

O pretendente: **JANAELSON DE SOUZA SODRÉ**, brasileiro, solteiro, nascido aos 26/04/1999, pedreiro, natural de Ipirá - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jucael Santos Sodré e de Jucineide Borges de Souza Sodré; A pretendente: **BEATRIZ DE ALMEIDA**, brasileira, solteira, nascida aos 27/02/2004, auxiliar administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Valdenor Sousa de Almeida e de Deyse Silva de França Mello.

O pretendente: **WESLEY DE JESUS ARAUJO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 03/03/2002, gerente de cozinha, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Gerson Avelino de Araujo e de Gisonia de Jesus Araujo; A pretendente: **LUANA CARLA FRANCELINO DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 08/09/2004, decoradora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Carlos Alberto Francelino dos Santos e de Vania Maria Florentino da Silva.

O pretendente: **LEONARDO CLOVES MARCELINO LUCENA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/06/1991, motorista, natural de Pau dos Ferros - RN, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Cloves Paiva Lucena e de Francisca Maria Marcelino Lucena; A pretendente: **ELIANE ALVES MACEDO**, brasileira, solteira, nascida aos 30/12/1991, terapeuta, natural de Januária - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Odalio Cordeiro de Macêdo e de Laurinda Alves de Macêdo.

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

# Gestão por objetivos e resultados ganha força em tempos de hiperprodutividade

Uma pergunta que tenho feito de forma recorrente nos últimos tempos: a IA está aumentando a produtividade ou acelerando a geração de atividades, iniciativas e demandas? E mais: estamos sabendo determinar o que é prioridade?

Pedro Signorelli (\*)

Notadamente a inteligência artificial trouxe o ganho de velocidade, sonhado há tempos. Hoje as empresas conseguem colocar produtos e serviços no mercado em muito menos tempo, escalar a produção de conteúdo, automatizar rotinas, validar campanhas, montar apresentações, interpretar dados e desenvolver softwares com uma agilidade impensável há poucos anos.

Em contrapartida, surge uma questão cada vez mais relevante: a inteligência artificial está, de fato, elevando a produtividade ou apenas ampliando a quantidade de atividades, projetos e solicitações sem direcionamento estratégico? A resposta pode estar menos na tecnologia em si e mais na forma como as empresas organizam sua gestão.

A IA diminuiu significativamente o esforço necessário para executar tarefas, mas não reduziu a complexidade de definir prioridades. Em organizações sem objetivos bem estruturados, isso pode provocar um efeito colateral importante: o aumento contínuo de testes, projetos paralelos



e iniciativas sem critérios claros de relevância ou continuidade. O resultado é um cenário cada vez mais frequente: empresas entregam mais volume, mas não necessariamente avançam na mesma proporção, porque produtividade não depende apenas da quantidade de execução, mas da capacidade de concentrar energia no que realmente gera impacto para o negócio.

## Força estratégica

Na era da inteligência artificial, a gestão por OKRs - Objectives and Key Results - assume um papel ainda mais estratégico. Desenvolvida para alinhar objetivos, direcionamento e capacidade de execução, a metodologia ganha força em um contexto no qual o excesso de possibilidades pode gerar desorganização e perda de foco.

Se anteriormente o principal obstáculo das empresas estava na limitação operacional, agora o desafio mudou: definir com precisão quais iniciativas realmente devem receber atenção e investimento. Com objetivos estratégicos bem estabelecidos, a IA deixa de funcionar apenas como um recurso de aceleração operacional e passa a potencializar resultados de maneira mais consistente e alinhada ao negócio.

Com metas objetivas e indicadores claros de resultado, as empresas tomarão decisões com mais critério e direcionamento. Em vez de concentrar esforços na pergunta "o que a IA permite fazer?", a discussão passa a ser "o que faz sentido acelerar dentro da estratégia do negócio?". O foco deixa

de estar no volume de produção e migra para a geração de valor real.

A própria lógica da liderança também tende a mudar com o avanço da inteligência artificial. Gestores devem gastar menos tempo supervisionando rotinas operacionais e dedicar mais atenção à construção de contexto, definição de prioridades e alinhamento estratégico. Em um ambiente onde executar tarefas se tornou mais simples e acessível, a capacidade de escolher caminhos e definir foco ganha ainda mais relevância.

Esse talvez seja um dos principais aprendizados da nova dinâmica da produtividade: organizações não se destacarão apenas por fazer mais, mas por compreender com precisão onde concentrar seus esforços. Nesse contexto, inteligência artificial e modelos de gestão orientados por objetivos atuam de forma complementar. Enquanto a IA amplia velocidade e capacidade operacional, esse tipo de gestão garante direção, coerência e alinhamento estratégico para que a aceleração gere resultados consistentes

(\*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopraticamente.com.br/>).

## Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (\*)

### A força da liderança humana

*Daniela Putti, General Manager da Beckman Coulter, acredita que confiança, empatia e autonomia são pilares essenciais para construir equipes de alta performance*

Daniela Putti, construiu sua trajetória acreditando que liderança não se resume a cargos ou resultados. Para ela, o verdadeiro impacto está nas relações construídas ao longo do caminho, na capacidade de inspirar pessoas e na coragem de seguir em frente mesmo sem condições perfeitas.

Nascida em São Bernardo do Campo, no ABC Paulista, Daniela cresceu em uma família marcada por valores sólidos, incentivo aos estudos e autonomia. Filha de Vera e Hamilton, aprendeu desde cedo a importância do esforço, da educação e da forma como tratamos as pessoas. A mãe, psicóloga formada pela Universidade Metodista com bolsa de estudos, foi a primeira entre os irmãos a concluir uma graduação. Já o pai, executivo da área química, deixou um legado que ela considera muito maior do que qualquer bem material: o exemplo de respeito, gentileza e visão igualitária.

Casada há 18 anos com Fábio e mãe de Valentina e Antonela, Daniela afirma que a maternidade ampliou sua visão sobre empatia, adaptação e equilíbrio. Entre todos os papéis que desempenha, considera o de mãe o mais transformador.

A busca pela independência começou cedo. Antes mesmo da faculdade, vendeu doces, bijuterias, trabalhou em buffet infantil e como recepcionista bilingue. Aos 19 anos, iniciou a carreira corporativa como estagiária na Abbott, multinacional do setor de saúde. Menos de um ano depois, foi efetivada.

Formada em Farmácia e Bioquímica, Daniela encontrou no setor da saúde um ambiente onde poderia unir ciência, estratégia, comunicação e relacionamento humano. Após uma passagem pela área de pesquisa clínica, percebeu que precisava de algo mais conectado à criatividade e ao planejamento estratégico. Foi então que iniciou uma especialização em marketing na ESPM, decisão que ampliou seus horizontes profissionais.

Sua trajetória passou por empresas como Bayer HealthCare, Siemens, Zimmer, Medtronic e Philips Healthcare. Em cada experiência,



Daniela Putti.

acumulou aprendizados sobre liderança, transformação e adaptação. Na Philips, encontrou um ambiente que reforçou sua percepção sobre a importância da presença feminina em posições estratégicas e da construção de culturas corporativas mais inclusivas.

Há quase dez anos, Daniela ingressou na Beckman Coulter, companhia do grupo Danaher, um dos maiores conglomerados globais de Diagnósticos e Ciências da Vida. Entrou como gerente de marketing no Brasil e, ao longo da jornada, assumiu posições regionais até chegar ao cargo de General Manager da operação brasileira.

Segundo Daniela, liderar equipes multidisciplinares e tomar decisões que impactam pessoas e famílias exige maturidade emocional, escuta e responsabilidade. Por isso, defende um modelo de liderança menos hierárquico e mais colaborativo.

Ela acredita que o papel do líder é criar condições para que outras pessoas cresçam. Para isso, aposta em autonomia, descentralização, diálogo constante e construção de confiança. Em sua visão, a liderança deixa de ser solitária quando existe colaboração genuína.

A executiva também reforça a importância da vulnerabilidade dentro do ambiente corporativo. Para ela, líderes não precisam sustentar uma imagem de perfeição. Pelo contrário: quando demonstram humanidade, aproximam as pessoas e fortalecem as conexões dentro das equipes.

Durante um dos momentos mais importantes da carreira — a conquista da atual posição de liderança — Daniela enfrentava o luto pela perda do pai. Ao compartilhar esse sentimento com o time, percebeu o quanto a transparência emocional fortalece relações profissionais.

Outro tema central em sua visão de gestão é a comunicação. Daniela acredita que clareza, alinhamento e transparência são fundamentais para equipes de alta performance, especialmente em um cenário cada vez mais dinâmico e híbrido.

Muito antes da popularização do home office, já defendia modelos de trabalho mais flexíveis. Quando entrou na Beckman Coulter, negociou a possibilidade de trabalhar remotamente uma vez por semana para conciliar maternidade e carreira. Para ela, produtividade está ligada à entrega, não ao controle excessivo.

Daniela também acredita que diversidade amplia a qualidade das decisões. Diferentes perspectivas, origens, gerações e experiências enriquecem debates e fortalecem a inovação dentro das empresas.

Atenta às transformações do setor da saúde, vê a Inteligência Artificial como uma das maiores forças de mudança dos próximos anos. Em sua avaliação, a consolidação inteligente de dados poderá acelerar diagnósticos, otimizar recursos e tornar sistemas de saúde mais eficientes e acessíveis.

Ao olhar para sua própria trajetória, Daniela reforça que não existem condições perfeitas para começar. Segundo ela, crescimento profissional exige coragem para agir mesmo diante das incertezas.

Inspirada por autores como **Mario Sergio Cortella**, **Mel Robbins** e **Greg McKeown**, acredita que evolução profissional e pessoal depende da capacidade de priorizar o que realmente importa, desenvolver boas relações e continuar aprendendo constantemente.

Para Daniela Putti, a vida é construída entre tentativas, erros, ajustes e recomeços. O mais importante, segundo ela, não é parecer perfeito, mas reconhecer a própria evolução ao longo da jornada.

"Quem você se torna nesse caminho é o que mais importa."

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

AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO DATADAS E AUTENTICADAS, SEM MARGEM PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR DO CONTEÚDO DIVULGADO.

**AFINAL, O JORNAL É LEGAL.**



**cenp** Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário

**ANJ** ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS

**abra legal** ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGENCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL

**adjoribr** JORNAIS DO INTERIOR

### E.L.E.N.A. EMPREENDIMENTOS DA LIVRE EMPRESA NACIONAL S/A

CNPJ/MF: nº 60.714.755/0001-80 - NIRE: nº 35.300.017.501

Assembleia Geral Extraordinária - Convocação

Ficam os Senhores acionistas convidados a se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária, a realizar-se no dia 01 de junho de 2026, às 10:00 horas, na sede social à Avenida 9 de Julho, nº 3228, sala 1209, 12º andar, São Paulo/SP, para deliberarem sobre a seguinte ordem do dia: a) Eleição da diretoria para o próximo biênio; b) Outros assuntos de interesse social. São Paulo, 21 de maio de 2026. A Diretoria. (22, 23 e 26/05/2026)

### Centro Trasmontano de São Paulo

CNPJ nº 62.638.374/0001-94

Edital de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária

Senhores Associados: Em conformidade com o artigo 47, inciso II, parágrafos 1º, artigo 48, inciso VI, artigo 66 e artigo 67, parágrafos 2º e 3º do Estatuto Social, ficam V.Sas., convocados a comparecerem à Assembleia Geral Extraordinária, a realizar-se no dia **03 de junho de 2026** (quarta-feira), às **17:00 horas**, na Sala Augusto do Nascimento Mesquita, situado à Rua Tabatinguera, 294, 2º andar, Centro, São Paulo - SP, a fim de deliberar o seguinte: **Ordem do Dia:** I) Eleger e empossar Membro da Diretoria (Recomposição de Diretoria). A abertura ocorrerá em 1ª chamada com mínimo de 200 (duzentos) associados ou, em 2ª chamada, 30 minutos após, com qualquer número de presentes, conforme o Art. 47, § 3º do Estatuto Social. **OBSERVAÇÃO: É indispensável a identificação como associado ativo para a participação.** São Paulo, 20 de maio de 2.026. A Presidência

INSTITUTO DEL PICCHIA LTDA.

CNPJ nº 49.325.186/0001-48

REDUÇÃO DE CAPITAL SOCIAL

Pelo presente extrato da Alteração Contratual assinada pelas sócias do INSTITUTO DEL PICCHIA, sociedade simples limitada, com sede à Avenida Paulista, nº 688 - cj. 159, deliberaram, nos termos do artigo 1.082, inciso II, da Lei nº 10.406/2002, a redução do capital social da sociedade, por considerá-lo excessivo em relação ao objeto social. O capital social, anteriormente no valor de R\$ 1.636.864,00 (um milhão, seiscentos e trinta e seis mil, seiscentos e sessenta e quatro reais), passa a ser de R\$ 2.000,00 (dois mil reais). Em atendimento aos termos do artigo 1.084, §1º, do Código Civil faz-se a presente publicação para os devidos fins. São Paulo, 21 de maio de 2026. K-22/05

Edital de Intimação prazo de 20 dias. Processo Nº 0000898-38.2022.8.26.0100. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 7ª VC do Foro Central Cível, Estado de SP, Dr(a). Sang Duk Kim, na forma da Lei, etc. Faz Sabere a ANTONIO ALVARO DA SILVA e seu cônjuge FRANCISCA ALVES DA SILVA (CPF em comum nº 586.122.898-15) e terceiros interessados que, por este Juízo e respectivo cartório, processam-se os autos do Cumprimento de Sentença instaurado por Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda. Encontrando-se o Executado e seu cônjuge em lugar incerto e não sabido, foi determinada sua intimação, por edital, quanto à penhora que recaiu sobre o lote 37 da quadra GM do Loteamento Terras de Santa Cristina - Gleba III, objeto da matrícula nº 9.148 do CRI de Itaipava. Nada Mais. Transcorrido o prazo de leitura, inicia-se o prazo de 15 dias úteis para que o Executado e seu cônjuge, independentemente de penhora ou nova intimação, apresentem nos autos, sua impugnação. Será o edital, afixado e publicado na forma da lei. SP, 4 de maio de 2026.



## Inclusão digital na educação: direito básico ou privilégio silencioso?

Renata Reis (\*)

*A inclusão digital já é reconhecida por organismos internacionais como uma condição essencial para o direito à educação*

A própria UNESCO destaca que a equidade e a inclusão, fortemente mediadas pelo acesso às tecnologias, são pilares centrais para o desenvolvimento educacional contemporâneo. Contudo, a realidade ainda revela um cenário desigual, sobretudo em regiões mais vulneráveis, nas quais seu avanço ainda é insuficiente para uma verdadeira transformação estrutural. O resultado disso tudo é um ecossistema de inovação que cresce, mas não necessariamente inclui — o que precisa ser urgentemente repensado e combatido.

Dados recentes reforçam essa contradição. Segundo a pesquisa TIC Domicílios 2025, apesar de 86% dos estudantes utilizarem internet para suas atividades escolares, o acesso a ferramentas mais avançadas, como inteligência artificial, varia drasticamente conforme renda e escolaridade — indo de 69% nas classes mais altas para apenas 16% nas mais baixas. Na América Latina, em muitas regiões rurais e periferias urbanas, a realidade é ainda mais grave, deixando claro que a inclusão digital não é apenas uma questão de acesso, mas de equidade de oportunidades.

O que dificulta que tenhamos uma acessibilidade em larga escala nesse sentido? Uma série de barreiras dimensionais, que vão desde uma desigualdade em termos de infraestrutura, que varia significativamente entre regiões e classes sociais; à falta de formação docente de qualidade, incluindo capacitação contínua para uso pedagógico eficaz; altos custos inevitáveis para implementação e uso dessas tecnologias em grande parte das escolas; além de fatores socioeconômicos, geográficos e culturais que continuam determinando o nível de inclusão digital.

Agora, mesmo com dados que expõem lacunas preocupantes, ainda assim devemos enxergar o potencial transformador da tecnologia quando bem aplicada na educação — especialmente em três frentes que, hoje, redefinem a experiência de aprendizagem: personalização, engajamento e acessibilidade.

No primeiro caso, com o avanço da inteligência artificial e da análise de dados, torna-se possível adaptar conteúdos, ritmo e formato de ensino às necessidades individuais de cada aluno — algo praticamente inviável em modelos tradicionais. Muitas plataformas educacionais já conseguem identificar dificuldades específicas, sugerir trilhas de aprendizagem sob medida e ajustar o nível de complexidade em tempo real.

A tecnologia também tem o poder de tornar o aprendizado mais interativo, dinâmico e conectado à realidade dos estudantes. Recursos como gamificação, vídeos interati-

vos, simulações e ambientes digitais colaborativos transformam o aluno, de espectador passivo, para agente ativo do próprio aprendizado, aumentando consideravelmente o engajamento de cada um durante as aulas.

E, claro que não poderíamos deixar de mencionar o quanto as ferramentas digitais permitem que conteúdos educacionais cheguem a públicos historicamente excluídos, seja por limitações geográficas, físicas ou socioeconômicas. Funcionalidades como leitores de tela, legendas automáticas, tradução em tempo real e interfaces adaptadas tornam o aprendizado mais inclusivo, levando educação de qualidade a regiões onde a presença física de instituições ou professores especializados ainda é limitada.

Diversas tecnologias já apresentam evidências de impacto positivo nesse sentido: ambientes virtuais de aprendizagem (LMS), os quais ampliam o acesso e organização do ensino; IA e plataformas adaptativas que personalizam o aprendizado; e tecnologias assistivas que promovem uma maior inclusão de alunos com deficiência. Mas, de todas, uma das que mais vem se destacando é o RCS, tecnologia Google, especialmente por não depender de aplicativos adicionais; permitir envio de conteúdos multimídia e interativos aos alunos e, com isso, facilitar uma comunicação mais direta e acessível entre os professores, estudantes e responsáveis.

Deixar de investir nesses recursos impacta não apenas a qualidade educacional, mas todo o desenvolvimento social e econômico do país. Isso porque estudantes sem acesso digital têm menor desempenho e oportunidades profissionais, e se tornam menos preparados para inovar — sem falar que a tecnologia pode aprofundar desigualdades quando não é acessível a todos.

A inclusão digital não é apenas uma agenda educacional, mas, acima de tudo, de desenvolvimento. E, para que seja adotada mantendo uma qualidade pedagógica, deve estar sempre alinhada ao currículo e aos objetivos de aprendizagem, evitando uso superficial. Sua função é complementar e não substituir o papel do educador — o que também reforça que seu impacto depende, diretamente, da capacitação dos professores nesta era digital.

Tratar o acesso, o uso qualificado da tecnologia e a equidade digital como elementos secundários é, na prática, limitar o potencial de desenvolvimento do país e aprofundar desigualdades já existentes. A verdadeira inovação neste setor não se mede apenas pela sofisticação das soluções, mas pela capacidade de ampliar oportunidades de forma consistente e inclusiva — o que faz com que ignorar isso seja o mesmo que correr o risco de construir um futuro tecnologicamente avançado, mas socialmente restrito.

(\*) Diretora de Receitas na Pontaltech.

# Agentic Bank: porque os aplicativos de banco estão com os dias contados

Há exatos três anos subi ao palco do Tech Bank Forum, em Brasília, diante de cerca de 200 executivos das principais instituições financeiras do país. Naquele momento, o ChatGPT completava apenas seis meses de lançamento público

Fábio Rosato (\*)

Minha palestra trazia um título que, à época, soava ousado: “A Revolução Silenciosa: como as APIs do Open Banking e os plugins da OpenAI já estão mais interligados do que você imagina”.

Minha tese era simples: a experiência bancária mediada por assistentes de Inteligência Artificial (IA) seria tão superior à dos aplicativos móveis tradicionais a ponto de torná-los desnecessários. Na plateia, predominavam o ceticismo e a curiosidade.

Hoje, três anos depois, o que parecia uma provocação tornou-se uma agenda estratégica. Deixamos de discutir uma tendência para ingressar, de fato, na era do Agentic Bank.

### O fim da era da fricção digital

Considere a jornada bancária atual: abrir um aplicativo, navegar por menus extensos, localizar submenus e preencher campos para executar tarefas relativamente simples. A conveniência do digital nos acostumou a uma experiência que, embora funcional, permanece pouco intuitiva.

Naquele dia de maio, para provar meu conceito no palco, conectei o ChatGPT a plugins como o Wolfram e a simuladores de crédito. O sistema foi capaz de analisar extratos em PDF, identificar padrões de consumo e, em poucos segundos, estruturar um plano para a compra de um veículo, cruzando saldo disponível, score de crédito e taxas de mercado.

O que nos separava dessa realidade era, sobretudo, a ausência de integração em escala e de maturidade regulatória, com o Brasil avançando nas primeiras fases do Open Finance. Hoje, essas barreiras foram substancialmente reduzidas.

## Inteligência artificial muda jornada de compra e reposiciona consumidor no centro das estratégias digitais

Especialistas avaliam que consumidores cada vez mais orientados por IA estão pressionando empresas a reformular estratégias de venda, precificação e experiência digital. A inteligência artificial vem transformando a forma como consumidores pesquisam, comparam preços e tomam decisões de compra no ambiente digital. Com ferramentas conversacionais e agentes autônomos ganhando espaço na rotina dos brasileiros, especialistas apontam que o varejo passa por uma mudança estrutural na relação entre marcas e clientes.

Dados do estudo E-Consumidor 2026 mostram que o consumidor brasileiro inicia sua jornada de compra em múltiplos canais digitais, orientado principalmente por fatores como preço, frete grátis, descontos e conveniência. Nesse cenário, a inteligência artificial surge como uma nova intermediária do processo de consumo.

Segundo Pablo Zapata, fundador e CEO da TrackingTrade, o cliente atual já chega aos canais de venda impactado por recomendações automatizadas, comparativos de ofertas e análises feitas em tempo real por ferramentas baseadas em linguagem natural. “Hoje, o consumidor é influenciado por modelos de linguagem e agentes inteligentes que sustentam expectativas instantanea-



Illustration: CNVVA

### O “USB-C da IA”

O avanço tecnológico até chegarmos em 2026 foi exponencial. Evoluímos de chatbots capazes apenas de responder perguntas para agentes aptos a raciocinar, planejar e executar tarefas complexas.

A principal inflexão tecnológica atende pelo nome de Model Context Protocol (MCP), padrão aberto lançado pela Anthropic no fim de 2024 e frequentemente descrito como o “USB-C da IA”.

Ao eliminar a necessidade de integrações customizadas e de alto custo, o MCP permite que bancos exponham dados e serviços de forma segura para a IA escolhida pelo cliente. Se, em 2015, as APIs deixaram de ser um tema estritamente técnico para se tornarem um componente central da estratégia de negócios, em 2026 esse papel passa a ser desempenhado pelos MCPs.

Instituições que não estruturarem desde já sua camada de integração agêntica correm o risco de se tornarem invisíveis na nova interface da economia digital.

### Por que o Agentic Bank é uma decisão de conselho e não apenas de TI

Para a alta liderança do setor financeiro, o Agentic Bank não representa apenas a incorporação de IA a canais existentes. Trata-se de uma mudança estrutural de

paradigma, com implicações estratégicas em três dimensões principais:

### Migração da interface

A interface de interação financeira está migrando dos aplicativos bancários tradicionais para os assistentes de IA generativa. Esse movimento já é visível no comportamento dos usuários, que hoje alimentam essas inteligências com extratos em PDF, planilhas de conta corrente e capturas de tela para obter análises personalizadas. Caso as instituições não se integrem nativamente a esse ecossistema, correm o risco de se tornarem invisíveis no momento crucial da tomada de decisão do cliente.

### Novo ativo estratégico

A vantagem competitiva deixa de estar concentrada na experiência do aplicativo e passa a residir na qualidade dos MCPs, na governança e na profundidade dos dados disponibilizados.

### Distribuição em marketplaces de IA

Estar presente nos diretórios de MCPs de plataformas como OpenAI, Anthropic e Google poderá equivaler, em relevância estratégica, às primeiras posições nas lojas de aplicativos na década passada.

### A estratégia de entrada

A oportunidade é significativa, mas exige a construção de uma arquitetura de confiança. Por essa razão, a abordagem pode ser iniciar

com MCPs em modo read-only (somente leitura).

À semelhança da evolução do Open Finance no Brasil, o Agentic Bank deve avançar em etapas. O primeiro passo é permitir consultas como: “Qual foi meu gasto médio com delivery nos últimos três meses?” ou “Qual é minha exposição cambial hoje?”. Essa abordagem resolve grande parte das fricções da experiência bancária com risco operacional controlado.

Ao disponibilizar inicialmente apenas capacidades de leitura, as instituições desenvolvem maturidade em governança, segurança e operação antes de avançar para transações mais sensíveis, como transferências, investimentos e contratação de crédito por meio de agentes autônomos.

### O ponto de inflexão

A provocação apresentada em Brasília, há três anos, deixou de ser uma hipótese para se tornar uma agenda concreta. Com a tecnologia disponível e padrões emergentes em consolidação, a questão para o setor bancário já não é mais se essa transformação ocorrerá, mas quais instituições assumirão a liderança desse movimento no Brasil.

Os vencedores dessa nova fase não serão necessariamente aqueles com o aplicativo mais sofisticado, mas os que tratem o consentimento de dados, a governança e a integração agêntica com a mesma disciplina estratégica dedicada ao Pix e ao Open Finance.

No Agentic Bank, a interface torna-se invisível, mas o valor gerado para clientes e instituições torna-se mais tangível do que nunca. O futuro do banco não é um destino, mas um assistente que já conhece o caminho.

(\*) Diretor-executivo de Consultoria da Sensedia.

mente. Isso faz com que ele possa mudar de decisão rapidamente, dependendo das condições apresentadas”, afirma.

Para o executivo, a popularização das inteligências artificiais conversacionais criou um novo perfil de cliente, mais analítico e autônomo. A busca pelo termo “agentes de IA” no Google Brasil, por exemplo, cresceu 22%, segundo dados da Locaweb. “As IAs conversacionais foram a primeira camada dessa transformação. O consumidor consegue utilizar agentes autônomos para monitorar preços, receber alertas e fazer pesquisas de acordo com parâmetros específicos. A jornada se tornou muito mais escalável e dinâmica”, explica Zapata.

A mudança também deve trazer novos desafios para marcas e varejistas, especialmente aqueles que ainda operam com estratégias fragmentadas entre o ambiente online e offline. De acordo com o especialista, o consumidor moderno procura atendimento já com conclusões formadas e espera coerência entre preços, estoque, comunicação e experiência em todos os canais. “O desafio do varejo será promover conteúdos conectados e coerentes para que as próprias inteligências artificiais consigam interpretar corretamente a oferta da empresa”, diz.

Além do impacto na jornada de compra, a IA também vem alterando processos internos das companhias. Um levantamento da AllAboutAI aponta que cerca de 78% dos varejistas já utilizam agentes de inteligência artificial para apoiar atividades operacionais, como monitoramento de preços e análise competitiva. Apesar disso, apenas 25% implementaram programas automatizados de governança.

Na avaliação de Zapata, a governança comercial se tornou um elemento central para garantir agilidade e competitividade em um mercado cada vez mais orientado por dados. “A IA não pode mais ser vista apenas como um chat de produtividade. Ela funciona como um navegador em tempo real, recalculando rotas comerciais conforme o comportamento do consumidor muda”, afirma.

Segundo ele, a tendência exigirá maior integração entre áreas como pricing, operações e marketing, especialmente diante de microtendências que surgem e desaparecem em ritmo acelerado. “O básico continuará fazendo diferença: preço, promoção e logística, mas agora existe uma inteligência intermediando toda a jornada de compra”, conclui.

# Crescer pode quebrar seu negócio: o lado oculto da escala nos marketplaces

Empresas vendem mais, operam mais e lucram menos; especialistas alertam para o avanço de um crescimento desestruturado no e-commerce brasileiro

**D**urante anos, crescer foi tratado como o principal indicador de sucesso no comércio eletrônico. Mais pedidos, mais anúncios, mais canais de venda e mais faturamento passaram a representar a imagem de operações saudáveis e em expansão. Mas uma realidade menos visível começa a preocupar empresas do setor: negócios digitais que aumentam vendas enquanto perdem margem, controle operacional e capacidade de gestão.



“Muitos empreendedores ainda medem saúde financeira apenas pelo volume vendido. Só que marketplace é um ambiente extremamente complexo. Quando a operação cresce sem controle, o negócio pode parecer forte por fora e estar fragilizado internamente”, explica.

A pressão operacional aumentou nos últimos anos com a multiplicação de canais de venda, campanhas promocionais permanentes, mudanças frequentes nos algoritmos e aumento dos custos logísticos. Na prática, isso significa que produtos campeões de venda nem sempre são os mais lucrativos e, em alguns casos, podem até gerar prejuízo.

Entre os principais gargalos enfrentados pelas operações digitais estão:

- dificuldade em acompanhar margens reais;
- custos pulverizados entre frete, comissão e mídia;

O fenômeno ganha força em meio à expansão acelerada dos marketplaces no Brasil. Com a disputa cada vez mais intensa por preço, prazo de entrega e relevância nos algoritmos das plataformas, parte dos vendedores passou a operar no limite da rentabilidade sem perceber.

“O faturamento cresce, mas junto dele crescem também custos invisíveis, retrabalho, pressão logística, erros de precificação e perda de margem. Muitas empresas descobrem tarde demais que estavam escalando prejuízo”, afirma Thiago Trincas, CEO da Seconds, empresa brasileira especializada em gestão e lucratividade para operações em marketplaces.

Segundo ele, o problema está diretamente ligado à falta de estrutura operacional para acompanhar o ritmo da expansão digital.

- ruptura e excesso de estoque;
- decisões tomadas sem leitura precisa de dados;
- crescimento acelerado sem previsibilidade financeira.

Para especialistas do setor, o e-commerce brasileiro vive uma mudança de maturidade. Se antes o desafio era aprender a vender online, agora passa a ser operar com eficiência.

Dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) apontam que o setor deve movimentar cerca de R\$ 259 bilhões até o final de 2026. O crescimento, porém, também amplia a complexidade das operações e reduz a margem para improvisos.

“O mercado entrou em uma fase em que crescer deixou de ser suficiente. O desafio agora é crescer

preservando margem, organização e capacidade de decisão. Escalamos sem controle cobra uma conta muito alta”, diz Trincas.

A avaliação é que o setor vive uma espécie de “crise silenciosa de eficiência”, em que empresas aparentemente saudáveis enfrentam dificuldades de caixa, perda de competitividade e desgaste operacional mesmo em períodos de aumento nas vendas.

Outro fator que passou a ganhar relevância é a segurança das operações digitais. Com empresas cada vez mais dependentes de tecnologia, integrações e gestão de dados, falhas operacionais e vulnerabilidades também passaram a representar riscos financeiros.

“Hoje, controle operacional não é apenas acompanhar venda. É entender margem, fluxo financeiro, comportamento da concorrência, logística, segurança da informação e capacidade de reação rápida. O crescimento saudável depende disso”, afirma o CEO.

Na avaliação do executivo, a lógica do “crescer a qualquer custo” começa a perder espaço no e-commerce brasileiro. “A próxima fase do mercado não será vencida necessariamente por quem vende mais, mas por quem consegue transformar crescimento em lucro sustentável”, conclui.

## Cultura não é só de cima para baixo, caminha também para os lados

Cristiano Buss (\*)

*Há um erro clássico na gestão moderna que ainda insiste em sobreviver: tratar cultura como decoração corporativa*

**C**ultura é o que acontece quando ninguém está olhando, e, principalmente, quando a pressão aperta. E nesse jogo, não tem mistério: a cultura sempre espelha o comportamento do CEO. Isso coloca a liderança em um lugar bem direto ao ponto: menos discursos e mais exemplos.

Manter uma cultura organizacional forte exige coerência quase teimosa entre o que se fala e o que se faz. Quando há ruído, a equipe não fica debatendo sobre as imagens do PowerPoint, ela pensa em cima dos fatos. Por isso, o CEO precisa assumir o papel de embaixador cultural número um. Não dá para terceirizar isso para o RH e esperar milagre depois.

Essa personificação começa pela narrativa, mas não aquela versão engessada que não permite flexibilidade. Missão, visão e valores precisam aparecer no cotidiano, na conversa de corredor, no e-mail rápido, no feedback direto. Cultura não é discutida no evento anual, é repetida e praticada no dia a dia. Se não for assimilada, evapora.

Na cultura da Teletex é padrão sempre abrimos a câmera quando estamos em reuniões online, pois significa respeito com quem está do outro lado, seja cliente, colega ou fornecedor. Outra postura que nos norteia é manter as portas abertas sempre, independentemente do nível hierárquico, todos têm espaço na agenda um do outro.

E como trabalhamos em equipe, as celebrações são constantes para comemorar as conquistas de metas, reconhecimentos de mercado, certificações e tudo o que faz a empresa evoluir. São detalhes que contribuem para uma cultura mais humanizada.

Agora, o ponto que muita liderança ainda evita: vulnerabilidade. Admitir erro, compartilhar aprendizado, mostrar que está em evolução, constrói confiança de verdade. Se-

gurança psicológica não nasce de política interna bonita, nasce de líder que não finge perfeição. Pode parecer simples, mas ainda é raro.

Claro que tudo isso desmorona se não vier acompanhado de uma decisão concreta. É no famoso “walk the talk” que a cultura passa no teste. E aqui entra um ponto desconfortável: manter alguém talentoso que não vive os valores custa mais caro do que desligar. Cultura forte, no fundo, é feita de escolhas difíceis e coerentes.

E antes que alguém ainda trate cultura como algo “intangível demais”, vale olhar os números. Um estudo global da Gallup, no relatório State of the Global Workplace, mostra que empresas com alto nível de engajamento (que normalmente são aquelas com cultura bem estabelecida) possuem 23% mais lucratividade e 18% mais produtividade, além de menos rotatividade e absenteísmo. Ouseja, cultura não é papo de RH, é linha direta com resultado.

Outro erro comum é reconhecer só as metas alcançadas. Resultado todo mundo vê. Comportamento é o que sustenta o resultado. Quando o CEO celebra atitudes alinhadas à cultura, contando histórias reais, ele transforma valores em algo concreto. Fica claro para todo mundo o que realmente importa.

Para fechar o ciclo, a cultura caminha com a gestão de pessoas. Desde a contratação até a avaliação. Não adianta trazer gente brilhante tecnicamente que não encaixa no jeito da empresa operar. E rituais ajudam mais do que parece, tais como reuniões abertas, conversas francas, até espaço para falar de erros. Empresa que não aprende com os erros, repete erro com eficiência.

No fim, tem um princípio que não envelhece: a famosa transparência. Falar claro, ouvir de verdade, abrir espaço para diálogo. Cultura forte não é sobre controle, é sobre alinhamento contínuo. E, curiosamente, quanto mais simples isso parece, mais difícil é ver sendo bem-feito.

(\*) CEO da Teletex.

## Ficar nem sempre é crescer

Enquanto empresas investem em tecnologia e produtividade, um problema menos visível continua travando resultados: profissionais que permanecem em seus cargos sem evolução real. Segundo a Gartner, esse será um dos principais fatores que vão limitar o desempenho das organizações neste ano. O fenômeno ganhou até um termo próprio: job hugging. Na prática, significa profissionais que permanecem em seus cargos não por crescimento ou entrega, mas por insegurança. Eles se agarram às posições, mesmo quando já não evoluem nelas.

À primeira vista, pode parecer um comportamento compreensível. Em um ambiente econômico instável, com mudanças rápidas e incerteza constante, buscar estabilidade é quase instintivo. O problema é o efeito sistêmico que isso gera, afinal quando alguém para de evoluir, mas continua ocupando espaço, não apenas reduz sua própria performance, mas também limita o crescimento de outros profissionais.

Esse impacto não é pequeno. Dados da própria Gartner indicam que cerca de um quarto da força de trabalho entrega, 20% abaixo da média. Ainda assim, a maioria das organizações tolera esse cenário e é exatamente aí que mora o risco. Em um momento em que produtividade voltou ao centro das decisões de C-Levels, essa tolerância tem um custo alto e muitas vezes invisível. Não

se trata apenas de números. Trata-se de ritmo, energia, cultura e competitividade. Empresas não travam apenas por falta de estratégia, mas porque as pessoas certas não estão nas posições certas, no momento certo.

Hoje, gestão de pessoas não pode significar apenas retenção. O desafio não está em manter talentos, mas em alocar, desenvolver e movimentar essas pessoas de forma estratégica, em linha com as demandas do negócio. Isso exige reconhecer quem deve crescer mais rápido, quem pode gerar mais valor em outra função e, em alguns casos, entender que determinados ciclos precisam se encerrar. Trata-se de uma gestão ativa, que entende talento como um recurso dinâmico e não estático. É exatamente essa capacidade de tomar decisões conscientes, no tempo certo, que diferencia organizações que apenas administram pessoas daquelas que, de fato, gerenciam performance e constroem vantagem competitiva de forma consistente.

Não existe neutralidade na gestão. Ou a empresa desenvolve pessoas, ou permite que a estagnação se torne cultura. E estagnação, quando institucionalizada, se transforma em cultura. Uma cultura silenciosa, mas extremamente corrosiva. O desafio é que esse tipo de decisão exige coragem. Não é simples reconhecer que alguém deixou de per-

formar. Não é confortável ter conversas difíceis. Mas evitar esse movimento não resolve o problema; apenas o adia. E, normalmente, com um custo maior lá na frente.

Ao mesmo tempo, existe uma responsabilidade individual que não pode ser ignorada. Profissionais também precisam assumir o protagonismo da própria carreira. Permanecer em uma posição sem evolução, apenas por segurança, pode parecer uma escolha prudente no curto prazo. Mas, no longo prazo, cobra um preço alto: perda de relevância, de energia e, muitas vezes, de propósito.

O mercado mudou. A estabilidade deixou de estar no cargo e passou a estar na capacidade de se adaptar, aprender e evoluir continuamente. E talvez seja esse o ponto central dessa discussão. Em um mercado que muda rápido, estagnação deixou de ser apenas um problema individual. Tornou-se um risco estratégico. Organizações que entenderem isso sairão na frente. Não porque terão mais recursos, mas porque terão mais clareza e disciplina na gestão de seus talentos. Saber quando acelerar, quando ajustar e quando mudar será, cada vez mais, um diferencial competitivo.

(Fonte: David Braga – CEO, board advisor e headhunter da Prime Talent Executive Search, empresa de busca e seleção de executivos, presente em 30 países e 50 escritórios pela Agilium Group.



filadendron\_CANVA

ALÉM DO RH

## POR QUE A CULTURA ORGANIZACIONAL VIROU A NOVA ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA E LUCRO



Especialista aponta que o alinhamento interno é o que sustenta a fidelização de clientes e traz cinco dicas fundamentais para transformar valores em rotina prática

A cultura organizacional deixou de ser um tema restrito ao RH para ganhar espaço nas estratégias de crescimento, retenção e experiência do cliente dentro das empresas. O movimento ocorre em meio ao aumento da pressão por fidelização em um momento em que consumidores estão mais exigentes e menos tolerantes a experiências ruins. Pesquisa da PwC divulgada em 2025 mostrou que 52% dos consumidores deixaram de comprar de uma marca após experiências negativas com produtos ou serviços, enquanto 29% abandonaram empresas por falhas no atendimento, seja presencial ou digital. O mesmo levantamento aponta que executivos ainda superestimam a fidelidade dos clientes, criando um descompasso entre percepção interna e realidade do consumidor.

Segundo Robson Araújo, especialista em crescimento empresarial e CEO da SmartSolve, a cultura passou a influenciar diretamente o resultado financeiro das empresas porque o consumidor percebe rapidamente quando há desalinhamento entre discurso, atendimento e operação. “O cliente sente a cultura da empresa em cada interação. Se a equipe não está alinhada, isso aparece no atendimento, na resolução de problemas, nos prazos e até na comunicação. No fim, isso impacta retenção, reputação e faturamento”, afirma.

### Experiência do cliente entra no centro da discussão

A discussão ganhou força nos últimos meses com o avanço das pautas ligadas à experiência do consumidor, humanização do atendimento e fidelização. Empresas passaram a investir mais em automação, inteligência artificial e eficiência operacional, mas especialistas apontam que a tecnologia sozinha não resolve falhas estruturais de relacionamento. Dados do anuário CX Trends 2025, desenvolvido pela Octadesk e Opinion Box, mostram que 65% dos consumidores ainda preferem atendimento humano e que mais da metade espera respostas em poucos minutos nos canais digitais.

De acordo com Robson, muitas empresas ainda tratam cultura organizacional apenas como um conceito institucional, sem conexão direta com a operação diária.



Robson Araújo

“Muitas companhias criam valores bonitos na parede, mas a rotina funciona de outra forma. O cliente percebe quando existe incoerência entre o que a marca promete e aquilo que realmente entrega”, diz.

Divulgado

“Muitas companhias criam valores bonitos na parede, mas a rotina funciona de outra forma. O cliente percebe quando existe incoerência entre o que a marca promete e aquilo que realmente entrega”, diz.

### O que empresas podem fazer para fortalecer a cultura

Na avaliação do especialista, algumas práticas têm se tornado fundamentais para empresas que desejam fortalecer cultura organizacional sem perder eficiência operacional:

- 1 Transformar valores em rotina prática e não apenas em discurso institucional.
- 2 Criar padrões claros de atendimento e relacionamento com clientes.
- 3 Garantir que líderes tenham participação ativa no exemplo diário da cultura da empresa.
- 4 Estabelecer processos internos que reduzam ruídos entre equipes.
- 5 Medir satisfação de clientes e colaboradores de forma recorrente para identificar falhas antes que afetem os resultados.

“Muitas empresas acreditam que cultura é algo subjetivo, mas ela aparece nas pequenas decisões do dia a dia. O cliente percebe quando existe coerência entre o que a empresa fala e aquilo que realmente entrega”, afirma.

### Cultura alinhada impacta retenção e crescimento

Levantamento da Deloitte sobre tendências globais de capital humano em 2025 também aponta que lideranças passaram a enxergar cultura e comportamento organizacional como elementos diretamente ligados ao desempenho dos negócios. O estudo destaca que empresas enfrentam dificuldades para equilibrar resultados financeiros e experiência humana dentro das organizações, especialmente em processos acelerados de transformação.

Segundo o especialista, empresas que conseguem alinhar liderança, comunicação interna e experiência do cliente tendem a reduzir conflitos, aumentar previsibilidade operacional e melhorar a retenção de consumidores. “Quando a equipe entende propósito, padrão de atendimento e responsabilidade sobre a experiência entregue, a empresa ganha consistência. O cliente volta porque existe confiança na relação”, afirma.

Ele também destaca que a retenção deixou de depender apenas de preço ou produto. “Hoje o consumidor avalia rapidez, clareza, atenção e solução. A experiência virou diferencial competitivo real. E experiência não nasce no marketing, nasce dentro da empresa”, conclui.



airidone\_CANVA