

# Varejistas deixam de lucrar 38% ao ano por deixar serviços financeiros nas mãos dos bancos

“A empresa que conhece a cadeia, tem dados reais e consegue estruturar uma operação segura passa a disputar uma parte do valor que antes parecia naturalmente bancário”, afirma Letícia Moschioni, sócia da Finscale

O pequeno varejista brasileiro convive com uma contradição cada vez mais cara. Ele depende de capital de giro para comprar estoque, manter a loja abastecida e atravessar o intervalo entre a venda ao consumidor e o pagamento aos fornecedores, mas encontra no banco uma das fontes mais pesadas de financiamento. Nas operações de capital de giro para pessoa jurídica com prazo de até 365 dias, a taxa chegou a 38% ao ano em 2025. No atacado distribuidor, essa pressão ganha escala. O setor faturou R\$ 616,6 bilhões em 2025 e atende a mais de 1,18 milhão de pontos de venda pelo canal indireto. Na prática, a distribuidora já financia parte desse ecossistema quando vende com prazo, assume risco comercial, emite boletos, acompanha inadimplência e mantém relacionamento recorrente com pequenos mercados, padarias, mercearias e lojas de bairro. O problema é que, embora carregue parte relevante do risco, ela nem sempre captura o valor financeiro dessa relação. O lojista paga juros ao banco, a distribuidora preserva o prazo para manter a venda e o spread fica fora da cadeia produtiva.

É nesse ponto que o embedded finance (serviços financeiros integrados) começa a mudar a lógica



do setor. Em vez de tratar crédito, cobrança, pagamentos e antecipação como serviços externos, empresas da economia real passam a incorporar soluções financeiras dentro da própria operação. Para Letícia Moschioni, sócia da Finscale, o distribuidor já tem um ativo que o banco precisa reconstruir de fora, o histórico real de compra, pagamento, recorrência e comportamento do lojista. “Quando a distribuidora vende com prazo, ela já está concedendo crédito. A diferença é que, sem estrutura, esse crédito fica invisível, mal precificado e muitas vezes capturado por terceiros”, afirma. Em uma simulação simples, se o lojista deixa de recorrer a uma linha bancária, a economia potencial equivale a até 38% do valor tomado em 12 meses, caso substitua esse custo por uma estrutura interna sem juros equivalentes. Mesmo em

modelos com taxa menor, a diferença pode representar alívio direto no caixa e maior capacidade de compra junto ao próprio distribuidor.

O tamanho da oportunidade ajuda a explicar por que o tema deixou de ser restrito a fintechs. Estudos apontam que o embedded finance pode gerar R\$ 24 bilhões em receita adicional até 2026 em setores como varejo, bens de consumo e serviços, enquanto o potencial de oferta de crédito embarcado chega a R\$ 83 bilhões. No caso específico da distribuição B2B de alimentos, a base elegível para crédito embarcado foi estimada em R\$ 1,1 trilhão, segundo dados reunidos pela Finscale a partir de estudos de mercado. A leitura é direta: onde há venda recorrente, prazo, inadimplência, cobrança e histórico transaccional, há também uma operação financeira escondida.

A mudança ocorre em um ambiente macroeconômico que torna a eficiência financeira mais relevante. Com juros ainda elevados, crédito seletivo e margens pressionadas no varejo, a capacidade de financiar melhor a ponta da cadeia pode virar vantagem competitiva. Para o pequeno lojista, a diferença aparece no custo do capital e na previsibilidade para recompor estoque. Para a distribuidora, surge uma nova frente de receita, maior controle sobre o fluxo de pagamento e mais dados para avaliar risco. Para o mercado financeiro, o movimento indica uma descentralização gradual do crédito corporativo, com empresas não financeiras passando a operar como plataformas de relacionamento financeiro dentro dos próprios setores. “O banco continua tendo papel importante, mas ele não é mais o único caminho para organizar crédito e pagamentos. A empresa que conhece a cadeia, tem dados reais e consegue estruturar uma operação segura passa a disputar uma parte do valor que antes parecia naturalmente bancário”, diz Letícia. Em um setor de centenas de bilhões de reais, a pergunta deixa de ser se distribuidoras podem oferecer soluções financeiras. A questão passa a ser quanto valor elas ainda estão deixando fora do próprio balanço.

# Salões e clínicas usam IA para ganhar eficiência e melhorar decisões estratégicas

Davi Iglesias (\*) Graciane Severino (\*\*)

A rotina de salões de beleza, clínicas estéticas e outros negócios de serviços sempre foi marcada por uma combinação intensa entre operação, atendimento e gestão. Em muitos casos, profissionais passam horas focados na execução dos serviços enquanto acumulam tarefas como responder mensagens, organizar agendas, controlar pagamentos, acompanhar equipe e analisar resultados. Isso faz com que a gestão acabe acontecendo de forma reativa, baseada mais na urgência do dia a dia do que em planejamento estratégico.

Nos últimos anos, a tecnologia passou a ocupar um papel mais relevante nesse processo, especialmente com o avanço da inteligência artificial aplicada à gestão. O que antes parecia distante da realidade de pequenos e médios negócios hoje se tornou uma ferramenta prática para organizar operações, interpretar dados e apoiar decisões mais eficientes. Além de automatizar tarefas, as ferramentas baseadas em IA atuam como suporte estratégico para negócios que dependem de recorrência, produtividade e experiência do cliente.

No setor da beleza e da estética, essa transformação acontece de forma muito concreta. Procedimentos longos e agendas complexas tornam inviável depender apenas de controles manuais. Em operações com alta demanda, responder clientes individualmente, confirmar horários e reorganizar encaixes consome tempo e reduz a produtividade da equipe. Dessa forma, o agendamento online passou a ser uma das ferramentas mais importantes para melhorar a experiência tanto do cliente quanto do negócio.

Quando o cliente consegue acessar um link, visualizar horários disponíveis e agendar sozinho, o atendimento se torna mais fluido e a operação ganha eficiência. Em serviços como tranças afro, por exemplo, em que um único atendimento pode durar entre oito e doze horas, interromper constantemente a execução do trabalho para responder mensagens impacta diretamente a rotina do salão. A digitalização do agendamento reduz esse atrito operacional e libera tempo para que a equipe consiga focar na qualidade do atendimento.

Outro ponto em que a tecnologia tem ajudado muito é na comu-

nicação automatizada. Lembretes automáticos enviados antes do atendimento ajudam a reduzir faltas, atrasos e esquecimentos, além de melhorar a organização interna da equipe. Em negócios recorrentes, a comunicação faz parte da experiência do cliente. Se o contato acontece no momento certo e de forma organizada, a percepção de profissionalismo aumenta.

Mas talvez a maior mudança esteja no uso de dados para tomada de decisão. Muitos negócios ainda operam sem clareza sobre quais serviços geram mais lucro, quais horários têm melhor desempenho ou quais áreas precisam de ajustes. A inteligência artificial aplicada à gestão permite transformar informações operacionais em análises mais acessíveis e estratégicas. Relatórios de faturamento, ocupação, recorrência e rentabilidade ajudam gestores a entender melhor a saúde do negócio e a identificar oportunidades de crescimento.

Ferramentas baseadas em IA já conseguem interpretar padrões da operação e apontar tendências que dificilmente seriam percebidas apenas na rotina do dia a dia. Isso permite identificar desperdícios, ajustar preços, reorganizar agendas e direcionar melhor campanhas e investimentos. Em muitos casos, o ganho também acontece na redução de custos, no melhor aproveitamento do tempo da equipe e na construção de uma operação mais previsível.

Ao contrário da percepção de que tecnologia substituiu pessoas, o que se observa nesses segmentos é justamente o oposto. A IA reduz tarefas repetitivas e operacionais para que profissionais possam dedicar mais energia ao relacionamento com o cliente, à experiência do atendimento e às decisões estratégicas do negócio. O atendimento continua humano, mas passa a ser sustentado por uma estrutura mais organizada e inteligente.

O avanço dessas ferramentas mostra que gestão e tecnologia deixaram de ser diferenciais restritos a grandes empresas. Hoje, salões e clínicas que conseguem integrar organização operacional, dados e inteligência artificial ganham mais clareza sobre o próprio negócio, melhoram a experiência do cliente e constroem um crescimento mais sustentável.

(\*) CEO da Gendo. (\*\*) Fundadora do Studio Afro Braids.

AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO DATADAS E AUTENTICADAS, SEM MARGEM PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR DO CONTEÚDO DIVULGADO. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



**banco** **BANCO BMG S.A.**  
 Companhia Aberta CNPJ nº 61.186.680/0001-74 - NIRE nº 3.530.046.248-3  
**Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração Realizada em 26 de Maio de 2026.**  
**Data, Hora, Local:** 26.05.2026, às 14 horas, na sede, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1.830, 9º andar, sala 94, bloco 04, 10º andar, sala 101, parte, bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14º andar, sala 141 bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Totalidade dos membros do Conselho de Administração. **Mesa:** Presidente: Olga Stankevicius Colpo, Secretária: Denise Peixoto Domingues. **Ordem do Dia:** Deliberar sobre (a) a transferência, pela Companhia à classe A do **Fundo de Investimento em Direitos Creditórios INSS Consignado - Responsabilidade Limitada**, (ou outra denominação que venha a ser), fundo de investimento constituído sob a forma de condomínio fechado, CNPJ 66.226.355/0001-01 ("Classe" e "Fundo", respectivamente), de direitos creditórios oriundos das operações realizadas com (1) os cartões de crédito consignado emitidos pela Companhia ("Cartões BMG Card"), que permitem aos respectivos devedores realizar compras e saques em todo o território brasileiro; e (2) os cartões de crédito consignado benefício emitidos pela Companhia ("Cartões Benefício" e, em conjunto com os Cartões BMG Card, os "Cartões"), que permitem aos respectivos devedores, entre outros benefícios, a contratação e o financiamento de bens e de despesas decorrentes de serviços e saques em todo o território brasileiro, em ambos os casos cujo pagamento, como regra geral, é efetuado pelo Instituto Nacional do Seguro Social ("INSS"), por meio de consignação em folha de benefício previdenciário ou assistencial pago pelo INSS ("Direitos Creditórios"), por meio (i) de cessão, no caso de Direitos Creditórios não representados por Cédula de Crédito Bancário; e (ii) de endosso em preto, no caso de Direitos Creditórios representados por Cédula de Crédito Bancário, observados os termos e condições estabelecidos no "Contrato de Promessa de Transferência e Aquisição de Direitos Creditórios e Outras Avenças" a ser celebrado entre a Companhia, a Classe e, na qualidade de intervenientes, a Angá Administração de Recursos Ltda. (gestora), o Banco Daycoval S.A. (administradora), e a Integral Investimentos Ltda. (agente de conciliação) ("Contrato de Transferência"), durante o período de 24 meses contados da 1ª data de integralização de cotas da Classe ("Período das Aquisições"), contemplando (1) uma alienação principal, na 1ª data de alienação de Direitos Creditórios pelo BMG à Classe; e (2) alienações sucessivas, pelo BMG à Classe no âmbito da Aquisição Contínua, de Direitos Creditórios atrelados às mesmas Contas Cartão da aquisição principal; em todos os casos observados os respectivos Critérios de Elegibilidade e Condições de Transferência a serem definidos no Contrato de Transferência; (b) a autorização à diretoria da Companhia para, observadas as disposições legais, praticar todos e quaisquer atos necessários à formalização correta e eficaz dos documentos e à efetiva implementação da transferência dos Direitos Creditórios, à celebração do Contrato de Transferência, dos Termos de Transferência (compreendendo Termos de Cessão e Termos de Endosso), Termos Consolidadores, Termos de Resolução, Termos de Substituição, Termos de Indenização e Termo de Recuperação Integral, bem como à contratação dos prestadores de serviços relacionados, incluindo registradora, custodiante, agente de recebimento, agente de conciliação, agente de cálculo, gestora, administradora e demais terceiros; e (c) a ratificação de todos os atos já praticados pela diretoria da Companhia relacionados à transferência dos Direitos Creditórios e à celebração do Contrato de Transferência e qualquer outro relacionado à presente transação. **Deliberações Aprovadas:** 1- Autorizar a transferência, pela Companhia à Classe, dos Direitos Creditórios, observados os termos e condições do Contrato de Transferência e dos demais Documentos da Operação, durante o Período das Aquisições. 2.- Autorizar à diretoria da Companhia a, observadas as disposições legais, praticar todos e quaisquer atos necessários à formalização correta e eficaz dos documentos referentes à transferência dos Direitos Creditórios, à celebração do Contrato de Transferência, dos Termos de Transferência (compreendendo Termos de Cessão e Termos de Endosso), Termos Consolidadores, Termos de Resolução, Termos de Substituição, Termos de Indenização e Termo de Recuperação Integral, bem como para tomar todas as demais providências necessárias à transferência dos Direitos Creditórios, incluindo a contratação dos prestadores de serviços relacionados, tais como registradora, custodiante, agente de recebimento, agente de conciliação, agente de cálculo, gestora, administradora e demais terceiros. 3.- Ratificar todos os atos já praticados pela diretoria da Companhia relacionados à transferência dos Direitos Creditórios e à celebração do Contrato de Transferência, conforme ora aprovado, e qualquer outro relacionado à presente transação. **Encerramento:** Nada mais. Conselheiros: Ricardo Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Ângela Annes Guimarães, Dorival Dourado Junior, Olga Stankevicius Colpo, Flavio Dias Fonseca da Silva, José Eduardo Gouveia Domicale, Marco Antonio Antunes e Gueitiro Matsuo Genso. JUCESP nº 253.418/26-4 em 10.06.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

## PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/FD1F-3850-6116-0CB1> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: FD1F-3850-6116-0CB1



### Hash do Documento

B15D5822F064983C7FF44D6128739ABB693CBB7B80730AEDCAB827B5C7CCB1ED

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 22/06/2026 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 22/06/2026 19:07 UTC-03:00  
**Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

### Evidências

**Geolocation:** Location not shared by user.

**IP:** 172.16.4.25

**AC:** AC Certisign RFB G5

