



portishead1_CANVA



A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

O consumidor não sumiu. Mudou de endereço

Talvez uma das frases mais perigosas dos negócios seja: **“O mercado mudou.”**

Explica tudo sem explicar absolutamente nada.

Nesta semana, as Casas Bahia entraram em recuperação judicial, depois de anos de reestruturação, fechamento de lojas e redução de quadro. Seria fácil olhar para a notícia e decretar mais uma morte do varejo tradicional. Só que a história é mais complicada. E mais interessante.

A crise da companhia tem questões próprias: dívida, juros, crédito, custos, decisões estratégicas. Portanto, esta não é uma análise sobre o que as Casas Bahia fizeram certo ou errado.

É sobre o que está acontecendo ao redor delas.

Porque o consumidor não parou de consumir. **Mudou o que consome, onde, quanto, como paga, como escolhe e quem considera capaz de atender sua necessidade.**

E isso parece detalhe até começar a desmontar modelos de negócio. Durante décadas, concorrência tinha alguma geografia.

Supermercado olhava supermercado. Banco olhava banco. Montadora olhava montadora. Restaurante olhava restaurante.

A indústria de alimentos observava cuidadosamente quem estava alguns centímetros ao lado na gôndola.

Até o concorrente mudar de endereço.

As canetinhas para emagrecimento são uma bela imagem dessa bagunça.

Medicamentos desenvolvidos para diabetes e obesidade estão alterando comportamento alimentar. Pessoas comem menos, procuram mais proteína, mudam escolhas. Restaurantes, supermercados e fabricantes já observam os efeitos.

Tem gente entrando no McDonald’s procurando proteína e salada. O Big Mac esta em crise existencial.

Meu povo. O futuro já pediu salada no McDonald’s e ainda tem empresa marcando reunião para discutir transformação.

Derepente, parte da indústria de alimentos precisa observar não apenas a outra marca da prateleira. **Precisa observar a farmácia.**

Porque seu concorrente talvez não venda absolutamente nada parecido com você.

Pode apenas disputar o mesmo dinheiro, tempo, atenção ou comportamento.

E enquanto olhamos para a farmácia, passa um caminhão de pneus pela janela.

Em cinco anos, segundo dados apresentados pela Bridgestone, pneus importados passaram de cerca de 30% para 70% do mercado brasileiro de carga.

Há questões de preço, tributação, práticas comerciais e política industrial nessa discussão.

Mas há outra pergunta: **quanto tempo uma empresa leva para perceber que a estrutura competitiva sobre a qual construiu sua estratégia deixou de existir?**

A China não chega apenas dentro de um contêiner.

Chega no preço. Na variedade. Na velocidade. Na expectativa do consumidor.

E depois chega na estratégia.

A internet também não matou a lojinha da esquina.

Entrou nela.

WhatsApp virou balcão. Instagram virou vitrine. Pix virou caixa. Motoboy virou logística.

A rua agora tem fibra óptica.

E ainda nem falamos das bets disputando renda, tempo e atenção com setores que jamais imaginariam uma casa de apostas na reunião de análise da concorrência.

Talvez “quem são nossos concorrentes?” tenha ficado uma pergunta pequena.

A pergunta agora é: **quem disputa aqui o que precisamos que o consumidor nos entregue?**

E então chegamos às pessoas.

Porque toda transformação de mercado, mais cedo ou mais tarde, aparece dentro da empresa fantasiada de “problema de gente”.

“Não encontramos profissionais.”

“Não temos as competências.”

“Precisamos reestruturar.”

“Precisamos contratar rápido.”

O Fórum Econômico Mundial estima que, até 2030, 22% dos empregos atuais serão afetados por criação ou deslocamento de funções e 39% das competências utilizadas hoje devem mudar ou se tornar obsoletas.

Talvez força de trabalho não possa mais ser tratada como consequência da estratégia. **Ela é condição para que a estratégia aconteça.**

Não adianta decidir que a empresa será digital, automatizada, sustentável, orientada por dados e mais três adjetivos bonitos se não existirem pessoas capazes de realizar isso.

E aqui talvez caiba uma pequena heresia. Se até o concorrente mudou de endereço, por que continuamos pensando mão de obra dentro das fronteiras da nossa indústria?

Empresas podem competir ferozmente por clientes e precisar exatamente dos mesmos técnicos, engenheiros, operadores e especialistas.

A solução tradicional?

Contratar um do outro.

Funciona.

Até todo mundo precisar da mesma pessoa.

Porque contratar 200 profissionais da concorrência resolve seu problema. **Não cria uma competência nova no mercado. Só troca 200 crachás.**

Talvez empresas que competem precisem cooperar na formação da força de trabalho que todas precisarão. Formação técnica. Requalificação. Parcerias educacionais. Mobilidade. Políticas públicas. Legislação. Desenvolvimento regional.

Alguns “problemas de RH” já ficaram grandes demais para caber dentro do RH.

Mas existe outra parte dessa história que não cabe na planilha. Quando escrevemos “redimensionar estrutura”, existe alguém cuja experiência foi construída naquela estrutura.

Alguém que sabia operar aquela máquina, vender naquela loja, executar aquele processo, liderar aquele negócio.

PowerPoint é um lugar extraordinariamente indolor. A vida não.

E talvez uma das perguntas mais importantes das próximas décadas seja: **quem paga o intervalo entre o trabalho que está desaparecendo e o trabalho que ainda está nascendo?**

Chamar tudo isso de “adaptabilidade” e entregar um curso online ao trabalhador é uma solução bastante conveniente para quem não precisou se adaptar naquele mês.

Existe responsabilidade individual. Mas existe também responsabilidade empresarial, educacional, governamental e coletiva.

Porque o consumidor não desapareceu. O trabalho não acabou. As empresas não deixaram de precisar de gente.

Consumo, concorrência, competência e trabalho estão mudando de endereço ao mesmo tempo.

Talvez não estejam faltando consumidores.

Talvez não estejam faltando trabalhadores.

Talvez, em alguns casos, esteja faltando mapa.

E mapa antigo tem uma característica curiosa: **quanto mais confiança você deposita nele, mais longe consegue chegar do lugar para onde pretendia ir.**

(*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.

Pagamentos por check-in: por que a próxima revolução dos meios de pagamento será invisível

Juan Ferrés (*)

Silenciosamente, a forma como pagamos por bens e serviços está mudando. Motivado por consumidores pouco pacientes, decisões de compra mais voláteis, mais opções de pagamentos e fraudes crescentes, consumidores do mundo inteiro, tendo os brasileiros na vanguarda dessa experiência, estão se defrontando, crescentemente, com experiências de pagamento muito mais fluídas ou quase imperceptíveis.

Experiências mais fluídas, como os pagamentos por aproximação, instantâneos, carteiras digitais, ou com estruturas financeiras mais complexas, como parcelado lojista ou crediário loja, já estão consolidados no mercado brasileiro. De fato, hoje 74,8% dos pagamentos com cartões são feitos por aproximação, aqueles instantâneos (por PIX) já são maioria dos realizados no varejo. Pouco mais de 50% das transações com cartões de crédito são feitas na modalidade parcelada, tornando o Brasil um exemplo inovador e muito avançado nessa adoção frente ao resto do mundo.

Todavia, esses resultados expressivos não são o fim da linha desse processo de mudança. Na verdade, essa revolução, que começou pela invenção da wallet de cartões, pela adoção de um sistema universal de pagamentos instantâneos e por uma cultura de crédito no varejo herdada do antigo cheque pré datado, respectivamente, apenas antecipam uma nova onda de inovações, impulsionada por um novo tripé de fatores.

A combinação de novas modalidades de pagamentos incorporadas ao PIX, consolidação do sistema financeiro aberto (conhecido aqui como Open Finance) no mercado financeiro e a adoção massiva da IA por pessoas e empresas estão viabilizando e obrigando a um novo salto qualitativo na forma de pagar, cuja principal característica é tornar o pagamento, seja para pessoas físicas ou jurídicas, quase imperceptível, invisível.

Pagamentos agênticos, cobranças com tokenização de colaterais, parcelamento ou diferimento garantido e pagamentos por check-in parecem ser as vedetes dessa nova onda. Todos esses produtos se caracterizam por modalidades de pagamentos cuja identificação das partes e relação de cobrança foi

previamente avaliada por pagador e recebedor. Assim, ao invés de focar a segurança e complexidade no momento da transação, realiza-se esse processo de modo antecipado. E simplifica-se ou elimina-se por completo a etapa de autorização.

Isso já ocorre quando pegamos um carro por aplicativo ou alugamos um imóvel em uma plataforma de aluguéis por temporada. A novidade é poder levar isso para o mundo físico e para todos os meios de pagamento.

E na prática, significa a disseminação de três conceitos extraordinários que tornam os pagamentos quase invisíveis:

- 1 - Estabelecimento de relações de pagamento baseadas em confiança, como ocorre nos débitos automáticos e passam a estar disponíveis no pix automático;
- 2 - Estruturação de negócios e lojas sem espaços físicos para caixa ou checkout, mesmo self checkout;
- 3 - Delegação da função de pagamentos e controle de segurança a agentes de IA.

A tecnologia para viabilizar tecnicamente essas soluções já existe. O desafio das empresas hoje reside em combinar um processo de cadastro inteligente e, sobretudo, dinâmico, permitindo manter a relação de consumo em um contexto controlado atualizado temporalmente.

Por outro lado, esses formatos de pagamento trazem maior conveniência em ao menos três aspectos: fricção, em um contexto de consumidores impacientes e voláteis; custos, na medida em que meios de pagamento mais baratos podem ser adotados; e, por fim, segurança, na medida que a disseminação de fraudes torna modelos de pagamento por senha ou mesmo autenticação visual progressivamente menos seguros com a disseminação da IA. Ou seja, gerou-se a combinação necessária de capacidade técnica e demanda para impulsionar essa onda no próximo biênio.

(*) Fundador e sócio da Teros, plataforma de hiperautomação inteligente para decisões financeiras. O executivo é mestre em economia pela USP e especialista em dinâmica competitiva, precificação estratégica e uso de dados em empresas do mundo real.

Investimento em segurança digital agora é estratégia de crescimento

Fernando Dulinski (*)

Julho e agosto marcam o início do planejamento orçamentário nas empresas, momento em que lideranças definem prioridades e alocam recursos para o próximo ano. Nesse processo, uma discussão mudou radicalmente de patamar: a cibersegurança.

Os números refletem essa transformação. Segundo dados da Cisco, nove em cada dez empresas aumentaram seus investimentos na área nos últimos dois anos. Contudo, pesquisa da PwC aponta que apenas 2% das organizações

alcançaram um nível abrangente de resiliência cibernética. O paradoxo é claro: as empresas entenderam a necessidade de investir, mas muitas ainda não transformaram esse orçamento em capacidade real de proteger e expandir seus negócios.

Durante muito tempo, a segurança da informação foi tratada como um custo puramente operacional. Justificava-se pela aquisição de ferramentas ou conformidade regulatória e, em momentos de contenção, era uma das primeiras áreas a sofrer cortes. Hoje, essa lógica caducou. Em um mercado onde vendas, operações e parcerias dependem

de ecossistemas digitais, a continuidade do negócio está atrelada à confiança. Quando essa confiança é quebrada, os impactos vão além da TI: afetam receitas, interrompem operações e abalam a reputação da marca.

Por isso, a cibersegurança, antes pensada apenas como uma defesa, agora é fator de competitividade. Grandes corporações, investidores e cadeias globais de suprimento já exigem maturidade cibernética como pré-requisito para fechar contratos. Em suma: a segurança digital passou a abrir portas para novos negócios. Nas discussões

orçamentárias, a pergunta não é mais “quanto custa investir em segurança?”, e sim “quanto custa interromper uma operação crítica ou perder a confiança do mercado por um incidente evitável?”.

Mas investir mais não significa, necessariamente, investir melhor. O aumento de orçamento não garante maturidade se os recursos ficarem restritos à compra de software. A verdadeira resiliência exige equilíbrio entre tecnologia, governança, resposta a incidentes e, sobretudo, pessoas. É aqui que a alta gestão e o RH se tornam chave: a segurança precisa engajar os colaboradores,

influenciar treinamentos e integrar a cultura organizacional. O planejamento orçamentário é a oportunidade ideal para romper o modelo antigo. Mais do que definir valores para infraestrutura, é a hora de decidir quais capacidades estratégicas a empresa quer desenvolver para operar com resiliência e conquistar o mercado.

Empresas não crescem apenas porque inovam; crescem porque conseguem sustentar essa inovação com confiança.

(*) CEO do Cyber Economy Brasil, hub estratégico com foco em acelerar a maturidade cibernética no Brasil.