

DO IMPROVISO À GESTÃO

Online Shopping

COMO OS PEQUENOS E MÉDIOS SELLERS ESTÃO AMADURECENDO O E-COMMERCE LATINO-AMERICANO

▶▶ Leia na página 8

## PMEs ampliam uso de pontos de recebimento no e-commerce brasileiro

Levantamento da Loggi mostra que o uso de estabelecimentos comerciais para o envio de pacotes cresceu 53% entre pequenas e médias empresas (PMEs) no 1º semestre de 2026 e modelo já representa 39% das postagens

A forma como as pequenas e médias empresas (PMEs) enviam seus produtos está mudando. No 1º semestre de 2026, o uso de estabelecimentos comerciais para o recebimento de pacotes — do conceito de Pick up and Drop off points (PUDOs) —, ganhou espaço entre os pequenos negócios e passou a integrar de forma mais relevante suas estratégias logísticas. O volume de envios realizados por meio de pontos de recebimento cresceu 53% em relação ao mesmo período de 2025, enquanto o modelo já representa 39% dos envios desse perfil de empresa. Os dados fazem parte da 5ª edição do Mapa da Logística, levantamento realizado pela Loggi com dados do 1º semestre de 2026, que aponta como as PMEs estão adotando novos modelos logísticos para acompanhar a evolução do comércio eletrônico no país.

### Logística mais flexível ganha espaço entre as PMEs

A expansão dos pontos de recebimento acompanha um movimento de maior diversificação das operações logísticas. Para pequenos negócios, que muitas vezes precisam conciliar diferentes etapas da operação com estruturas mais enxutas, contar com estabelecimentos comerciais para retirada e devolução de pacotes amplia as possibilidades de postagem e pode trazer mais flexibilidade para a rotina.

A mudança também reforça a busca das PMEs por modelos logísticos que acompanhem a evolução do comércio eletrônico. Para Juliana Fracchia, diretora-executiva de Receitas e Clientes da Loggi, a transformação mostra que a logística deixou de ser apenas uma etapa operacional para assumir papel cada vez mais estratégico no crescimento dos negócios: “A expansão dos pontos de envio mostra que as PMEs estão buscando uma logística mais flexível e adaptada à realidade de seus negócios. Mais do que uma alternativa para enviar produtos, esses estabelecimentos ajudam a ampliar as possibilidades de operação e dão ao empreendedor mais autonomia para escolher como e quando postar seus pedidos. À medida que o e-commerce se torna mais competitivo, ter uma logística eficiente, previsível e adequada à dinâmica de cada negócio passa a ser um diferencial importante para crescer.”

### PMEs ampliam sua presença para além dos grandes centros

A transformação também aparece na distribui-



Tina\_Mitroschinchenko\_CANVA

“A expansão das vendas online não está concentrada apenas nos grandes polos tradicionais.

ção geográfica das operações. As PMEs apresentam uma origem de envios mais desconcentrada do que grandes marcas: enquanto cerca de 40% dos pacotes das pequenas e médias empresas têm origem em São Paulo, entre os grandes negócios essa participação supera 67%.

Estados como Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais também ganham maior relevância entre as PMEs. Nesses mercados, respectivamente, 15%, 9% e 9% dos pacotes desse perfil de negócio têm origem local, enquanto entre as grandes marcas essas participações são de 7%, 5% e 4%.

O movimento reforça uma característica importante do novo cenário do e-commerce: a expansão das vendas online não está concentrada apenas nos grandes polos tradicionais. As PMEs apresentam presença mais relevante nas regiões Sul, Centro-Oeste e Nordeste, responsáveis por 26%, 6% e 4% de seus envios, respectivamente.

### Novos mercados e categorias impulsionam o e-commerce

O movimento de expansão também aparece no desempenho dos envios em diferentes estados, considerando pequenas e médias empresas, grandes marcas e grandes marketplaces. Santa Catarina registrou o maior crescimento no primeiro semestre

de 2026, com alta de 24% nos envios em relação ao mesmo período de 2025, seguida por Rio Grande do Sul (23%), Paraná (17%), Distrito Federal (10%) e Ceará (4%). Os resultados reforçam a expansão do comércio eletrônico para diferentes mercados e mostram a evolução da atividade para além dos grandes centros tradicionais.

A descentralização das operações acompanha a diversificação do consumo online e reforça a maturidade do e-commerce brasileiro, impulsionada pela atuação integrada de PMEs, grandes marcas e marketplaces e pela ampliação da presença digital em diferentes regiões do país.

Além das mudanças na distribuição das operações, o primeiro semestre foi marcado pelo avanço de diferentes categorias. Móveis e decoração registrou crescimento de 105%, alimentos não perecíveis (25%) e óticas (20%). O movimento mostra que o comércio eletrônico continua incorporando novos segmentos e ampliando as oportunidades de atuação para empreendedores de diferentes perfis.

### Datas comerciais reforçam a importância do planejamento logístico

O primeiro semestre também mostrou como o calendário do varejo continua influenciando a operação do e-commerce. Nas semanas do Dia do Consumidor e Dia dos Namorados, os grandes negócios registraram crescimento de 9% e 4%, respectivamente. Já a semana do Dia das Mães manteve estabilidade em relação ao período de comparação.

Apesar das particularidades de cada data, alguns padrões de consumo se repetiram. Cosméticos e perfumaria esteve entre as categorias de maior destaque em todas as três ocasiões analisadas, enquanto vestuário e moda, eletrônicos e informática e alimentos não perecíveis também apareceram com frequência entre os segmentos mais movimentados.

“Os dados reforçam que o planejamento logístico precisa acompanhar não apenas os grandes picos de demanda, mas também as mudanças no comportamento do consumidor e a diversificação dos negócios que vendem pela internet”, explica Juliana Fracchia.

### Eficiência ganha relevância na experiência de entrega

A operação logística analisada no primeiro semestre percorreu 17,5 milhões de quilômetros. Em relação aos prazos, mais de um terço dos pacotes foram entregues em até dois dias, enquanto metade chegou ao destino em até três dias, sendo ambos em mais de 5 mil cidades.

## Negócios em Pauta

YinYang\_CANVA



### Curso sobre liderança estratégica alinhada às novas diretrizes da NR-1

A ABIMAQ realizará, nos dias 09 e 10 de setembro (quarta e quinta-feira), o curso online Liderança Estratégica e a NR-1: Como Construir Equipes Mais Humanas, Seguras e Inclusivas. A capacitação, ministrada pela especialista em marketing estratégico e psicologia organizacional Kátia Marim Treviso, é destinada a líderes em formação, gestores de equipes e profissionais que buscam aprimorar competências relacionadas à gestão de pessoas e ao fortalecimento de ambientes organizacionais mais seguros e produtivos. O curso abordará temas como Liderança 4.0 e 5.0, segurança psicológica, diversidade, equidade e inclusão, comunicação, inteligência emocional, vieses inconscientes e prevenção de riscos psicossociais, em conformidade com as diretrizes da nova NR-1 (<https://abimaq.org.br/cursos/2125/lideranca-estrategica-e-a-nr1-como-construir-equipes-mais-humanas-seguras-e-inclusivas>). ▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

## News@TI

Divulgação/Instituto Nacional de Telecomunicações



### Inatel conecta pesquisa, talentos e mercado no HackTown 2026

@O Instituto Nacional de Telecomunicações – Inatel é um dos principais espaços de conhecimento e experimentação do HackTown 2026, que acontece de 3 a 7 de setembro, em Santa Rita do Sapucaí (MG). Em sua 10ª edição, o festival transforma diferentes pontos da cidade em espaços de debates, experiências e encontros sobre tecnologia, inteligência artificial, inovação, criatividade, empreendedorismo e novos comportamentos. Durante o evento, o Inatel promove uma programação que conecta formação de talentos, pesquisa aplicada, desenvolvimento tecnológico e empreendedorismo. A agenda reúne palestras e painéis, demonstrações de soluções inovadoras, visitas aos laboratórios, Feira de Startups, atividades maker e apresentações musicais ([www.inatel.br/hacktown](http://www.inatel.br/hacktown)). ▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

IA sem criatividade humana: respostas perfeitas para os problemas errados

O mercado global de tecnologia enfrenta um paradoxo de maturidade. ▶▶

IA se torna novo intermediário entre consumidores e marcas

Tráfego de IA para sites de varejo nos EUA cresceu 62% em um ano, enquanto 26% dos brasileiros já recorrem a ferramentas como ChatGPT e Gemini para pesquisar produtos. ▶▶

IA não deveria acelerar projetos, mas reduzir surpresas

Projetos corporativos raramente saem do trilho de uma hora para outra. Isso porque, antes do prazo estourar ou o orçamento escapar, costumam surgir sinais. ▶▶

O que muda na guarda dos documentos fiscais eletrônicos com o Ajuste SINIEF 2/2025

Em 3 de agosto de 2026 terminou o período de flexibilização que permitia às empresas do regime regular emitir documentos fiscais eletrônicos sem os campos do IBS e da CBS. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do

QR Code com seu celular

Política

Canalha é você!!!

Heródoto Barbeiro

▶▶ Leia na página 2

Economia da Criatividade

A inteligência artificial mudou uma das competências mais importantes do século XXI: fazer boas perguntas

Carol Olival

▶▶ Leia na página 4

Negócios & Carreira!

O esforço constrói a sorte

Fabiana Monteiro

▶▶ Leia na página 7

## Canalha é você!!!

Heródoto Barbeiro (\*)

*Ninguém pode imaginar o que vai dar na sabatina.*

Os candidatos à presidência da República confirmam a presença e as gigantescas assessorias se engalfinham nos bastidores para estabelecer regras, tempo na televisão e mediador. A polêmica continua com a lista de jornalistas convidados para fazer perguntas e debater com o convidado.

Há expectativa geral se a sabatina pode ou não decidir o voto dos eleitores/espectadores e marcar um ponto de não retorno na campanha eleitoral. Há uma imensa quantidade de eleitores indecisos, perdidos pela campanha eleitoral em curso em que os candidatos, ao invés de apresentarem soluções para os grandes problemas nacionais, usam o espaço para atacar os oponentes com acusações desafiadoras.

Os organizadores dos debates esperam que eles sejam claros e que haja respeito mútuo entre jornalistas e convidados. Ninguém espera que impere o ditado popular do “bateu, levou”. Cada um vai ter o seu tempo de pergunta e de resposta fiscalizado pelo mediador que tem a responsabilidade de impedir que a entrevista desambe para um bate-boca, com ofensas de lado alado. Essa foi a principal recomendação da emissora para o jornalista. Nada de espetáculo, nem de circo.

O que a população quer, e o momento vivido pelo país exige, são exposições claras para que se saiba em que o programa de um candidato difere de outro. As rivalidades e os egos são o combustível para a entrevista degradingolar. Há candidatos da direita, da esquerda, liberais,

socialistas, sociais-democratas e outras tendências abrigadas nos guarda-chuvas partidários. Um verdadeiro buquê de ideologias. O povo que escolha.

Ninguém sabe no que vai dar as sabatinas com candidatos à presidência da República. São dez candidatos a uma velocidade de dois por dia. Um desafio para os organizadores e para a televisão. O Roda Viva da TV Cultura inaugura, em 1994, a abertura da série com o candidato do PMDB, Orestes Quêrcia, ex-governador de São Paulo.

O jornalista do jornal O Estado de S. Paulo abre o debate pondo em dúvida a honestidade de Quêrcia e o seu rápido enriquecimento. Rui Xavier quer saber como ele explica sua ascensão econômica e a baixa avaliação na pesquisa eleitoral com apenas 4% das intenções de voto. O debate parte para uma troca ríspida de acusações com Rui sendo chamado de canalha. Responde: “Canhala, é você!!!” Daí pra frente o mediador do Roda Viva perde o controle e o convidado levanta com a intenção de agredir o jornalista. Não consegue, porque está preso pelo microfone.

Há uma gritaria no estúdio por parte de outros jornalistas. Finalmente, entra um intervalo comercial, mas a briga continua. Foi preciso aumentar o tempo de intervalo até que se acalmassem. A duras penas o programa chega ao seu final com a presença dos seguranças de Quêrcia.

O apresentador deixa o estúdio com a sensação de que vai ser demitido pela direção da TV Cultura...

(\*) - 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).

## News@TI

### Hostinger Agent chega ao Brasil e leva IA para gestão e crescimento de negócios

Depois de solucionar de forma autônoma 91% de cerca de 1,5 milhão de conversas de suporte que a Hostinger recebe todos os meses, a assistente de IA Kodee ganha uma nova identidade e uma missão maior. Lançado como Hostinger Agent, o agente de inteligência artificial passa a combinar suporte técnico com agentes especializados capazes de criar, planejar, analisar e automatizar tarefas relacionadas à operação e ao crescimento de negócios online. Para pequenos negócios, a novidade busca resolver um problema cada vez mais comum: a fragmentação das ferramentas de inteligência artificial. Um empreendedor pode precisar lidar com um bot de suporte para cada fornecedor, um copiloto de escrita, uma ferramenta de SEO e outra de análise de dados, cada uma com seu próprio login, configuração e contexto (https://www.hostinger.com/br/hostinger-agent).

### Plataforma de controle de Emendas Parlamentares de Campinas é reconhecida como referência pelo TCE

O TCE-SP reconheceu a plataforma de dotação de Emendas Parlamentares de Campinas como "uma prática positiva e um referencial para outras municipalidades no estado". O reconhecimento foi feito pela Unidade Regional do TCE de São José dos Campos (UR-07) e aponta, ainda, que nenhum aperfeiçoamento no portal se faz necessário no quesito transparência. A estrutura técnica do Portal de Emendas Parlamentares de Campinas foi desenvolvida pela IMA - Informática de Municípios Associados com a Secretaria de Finanças e passou a operar em novembro de 2023, antes mesmo da ADPF 854 (Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental nº 854) (https://emendas.campinas.sp.gov.br).

## Inteligência artificial

# Bill Gates propõe reserva de mercado para trabalhadores

Bill Gates acaba de tornar público o documento “The turbulent AI era is here. The choices we make are critical”, cujo título pode ser traduzido como “A era turbulenta da IA chegou. As escolhas que fazemos são críticas”.

Vivaldo José Breternitz (\*)

Nele, o bilionário cofundador da Microsoft propõe reservar determinadas funções aos seres humanos, comparando essa medida à criação de reservas ambientais.

Ao fazer essa proposta, Gates soa quase como um ambientalista digital, mas há uma ironia difícil de ignorar: o próprio empresário foi um dos arquitetos da revolução tecnológica que acelerou a automação e abriu caminho para a era da IA.

Quando afirma que “muitos empregos vão desaparecer para sempre”, não está apenas prevendo o futuro, está descrevendo um processo que sua própria trajetória ajudou a desencadear. Sua Microsoft foi uma das empresas que mais impulsionaram a digitalização do trabalho, substituindo pessoas por softwares. Agora, ao falar em limites éticos para a IA, Gates parece tentar colocar freios em uma máquina que já está em movimento há décadas.

Outro problema, é que sua proposta soa mais como um apelo do que como uma política concreta. Quem decidirá quais funções devem ser preservadas? E, mais importante, quem convencerá empresas e governos a abrir mão da eficiência tecnológica em nome da humanidade? A lógica do mercado raramente se curva à lógica da ética.

Gates está certo em alertar que governos não estão preparados para o impacto da IA. Mas há um paradoxo: ele pede que instituições criem uma arquitetura global para controlar a tecnologia, quando foi justamente a ausência de limites que permitiu que gigantes como a Microsoft se tornassem tão poderosos.

Em última análise, parece que o discurso de Gates revela menos preocupação genuína com empregos e mais com a forma como a história lembrará seu papel. Ele não quer ser visto apenas como o bilionário que ajudou a criar o problema, mas como



Yinyang\_CANVA

o visionário que tentou salvar a humanidade dele; nessa linha, anunciou pretender encontrar-se com o líder chinês Xi Jinping, para, como disse à *Reuters*, “propor esforços globais no sentido de mitigar os riscos crescentes trazidos pela IA”

Quanto a nós, simples mortais, seguimos querendo acreditar que haverá espaços intocados pela IA, mas a história mostra que, quando a tecnologia promete aumento nos lucros, dificilmente alguém resiste a ela.

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

## De gamer a desenvolvedor: como a curiosidade impulsiona a inovação aberta

Recentemente, em 29 de agosto, foi dia de celebrar aqueles que são apaixonados por videogames. No entanto, por trás dessa paixão existe uma história raramente contada. Para muitos dos profissionais que hoje desenvolvem software, administram infraestruturas críticas, projetam soluções de inteligência artificial ou lideram equipes de inovação, tudo começou em frente a um console ou um computador.

Os videogames têm sido, por décadas, muito mais do que entretenimento. Eles despertam uma curiosidade natural por entender como as coisas funcionam. Como aquele personagem foi criado? O que há por trás dos gráficos? Como é possível construir um mundo inteiro dentro de uma tela? Essa necessidade de descobrir o "como" geralmente se torna o primeiro passo para carreiras relacionadas à tecnologia. Muitos especialistas em TI começaram como gamers, compartilhando a vocação de explorar, experimentar e compreender a tecnologia desde cedo.

A evolução do gaming acompanhou a evolução tecnológica. Aqueles que cresceram jogando em consoles de 8 bits testemunharam o salto para gráficos tridimensionais, motores cada vez mais sofisticados e GPUs com uma capacidade de processamento que hoje não apenas tornam os videogames mais imersivos, mas também impulsionam modelos de inteligência artificial e aplicações empresariais de alto desempenho. Em outras palavras, parte do caminho que a IA segue hoje começou anos atrás na indústria gamer.

No entanto, jogar é apenas o começo. O próximo passo consiste em criar. Muitos jovens começam modificando personagens, projetando cenários, desenvolvendo mods ou automatizando pequenas tarefas dentro de um jogo. Essa curiosidade encontra um aliado natural no software open source, que elimina barreiras de entrada e coloca ao alcance de qualquer pessoa ferramentas que antes só estavam disponíveis mediante licenças caras.

Hoje, um estudante pode aprender programação com projetos abertos como Scratch; criar modelos tridimensionais com Blender; projetar imagens com Gimp ou Inkscape, produzir áudio com Audacity ou desenvolver seus próprios vi-



Reprodução

deogames utilizando ferramentas abertas como Godot Engine, todas disponíveis para qualquer pessoa com acesso à internet. Mais importante ainda, pode aprender observando o trabalho de outros, reutilizando código, aprimorando-o e compartilhando seus próprios avanços com uma comunidade global.

Essa colaboração representa um dos maiores diferenciais do open source. Enquanto o gaming sempre fomentou comunidades onde os jogadores trocam estratégias, descobrem soluções e constroem conhecimento coletivo, o código aberto leva essa dinâmica um passo adiante: milhares de desenvolvedores colaboram para resolver problemas reais, melhorar plataformas e acelerar a inovação de forma contínua. A lógica é a mesma: aprender compartilhando.

É justamente aí que reside um dos maiores desafios para a indústria tecnológica. Na era da IA, não basta mais formar programadores; são necessárias pessoas capazes de colaborar, se adaptar e construir sobre o conhecimento existente. As comunidades abertas permitem desenvolver essas habilidades desde estágios muito precoces e preparar o talento que as organizações vão demandar nos próximos anos.

Mas a relação entre gaming e código aberto vai muito além da formação de talentos.

Os videogames funcionaram por décadas como um autêntico laboratório de inovação. Tecnologias que hoje encontramos em indústrias como manufatura, aviação, medicina, varejo ou logística foram primeiro aperfeiçoadas no mundo do entretenimento interativo. A realidade virtual e a aumentada evoluíram inicialmente para oferecer experiências mais imersivas e hoje são ferramentas utilizadas para treinamento militar, simuladores de voo, capacitação industrial, navegação e visualização de produtos antes de comprá-los.

Esse mesmo espírito de experimentação também impulsionou o desenvolvimento de tecnologias abertas. Linux, ferramentas de desenvolvimento, motores gráficos, projetos colaborativos, emuladores, hardware aberto e múltiplas plataformas comunitárias permitiram que milhares de desenvolvedores em todo o mundo contribuíssem para construir melhores experiências para jogadores e melhores tecnologias para outras indústrias ao mesmo tempo.

A inovação raramente ocorre de forma isolada. Hoje vivemos em um ecossistema híbrido onde as organizações combinam tecnologias abertas com desenvolvimentos próprios para acelerar a criação de novos produtos. Essa capacidade de construir sobre uma base compartilhada permite dedicar mais tempo para inovar e menos para começar do zero. Em resumo, a inovação está no código aberto.

Talvez por isso o Dia do Gamer represente muito mais do que uma celebração para aqueles que desfrutaram de um videogame. É também uma oportunidade para reconhecer que por trás de muitos futuros engenheiros, cientistas de dados, especialistas em cibersegurança ou desenvolvedores de inteligência artificial há um menino ou uma menina que um dia decidiu se perguntar como funcionava aquele mundo que aparecia na tela. Porque quando a curiosidade encontra uma comunidade aberta para aprender, compartilhar e construir, deixa de ser apenas um jogo e se transforma em inovação.

(Fonte: Robert Calva, líder de soluções do ecossistema para a região NOLA na Red Hat).

# PIB encolhe e preocupa a indústria

Setor experimenta queda por quatro trimestres

O desempenho da indústria de transformação no segundo trimestre do ano reforça o processo de desindustrialização da economia brasileira e traz expectativas preocupantes para o restante de 2026, avalia a Confederação Nacional da Indústria (CNI). De acordo com o IBGE, o Produto Interno Bruto (PIB) do setor caiu 0,4% no 2º trimestre, acumulando queda de 1,1% nos últimos quatro trimestres. Em 2025, o setor encolheu 0,2%.

Na análise da CNI, o resultado da indústria de transformação deve-se, principalmente, a dois fatores: o patamar elevado dos juros — apesar do ciclo de flexibilização da Selic — e a entrada desproporcional de produtos importados. O volume importado de bens de consumo cresceu 16% no primeiro semestre de 2026 em relação ao mesmo período do ano passado.

“Os juros altos desestimularam os investimentos, encareceram o crédito aos consumidores, aumentando o endividamento e a inadimplência das pessoas e, consequentemente, restringiram a demanda por bens industriais. Esse quadro se agrava com a



forte entrada das importações, que acabam por capturar grande parte dessa demanda em queda”, avalia Mario Sergio Telles, diretor de Desenvolvimento Industrial da entidade.

## Extrativa na contramão

Além da indústria da transformação, a indústria da construção recuou 0,4%, e o segmento de eletricidade e gás, água e esgoto registrou perda de 1,1%. O desempenho da indústria, no geral, só não foi negativo graças à indústria extrativa, único segmento a registrar alta, de 3,4%.

Segundo o Indicador Ipea de Consumo Aparente, a demanda por bens nacionais caiu 1,2% em 12 meses até maio de 2026, enquanto a procura por bens importados cresceu 2,6% no mesmo período. A perda de competitividade da indústria de transformação ocorreu em meio à queda do consumo das famílias, que recuou 0,4% no segundo trimestre, de acordo com o IBGE.

A retração do consumo chama a atenção por outro aspecto: ocorre mesmo com o crescimento contínuo da massa de rendimento, sinalizando que

a renda das famílias tem sido drenada por outras despesas, especialmente pelo pagamento de dívidas.

O quadro geral se torna ainda mais preocupante devido a uma série de medidas que, segundo a confederação, aumentam as incertezas para o setor produtivo, como a redução da jornada de trabalho, a eliminação do Imposto de Importação sobre compras de até US\$ 50 e o tabelamento do frete. Diante desse cenário, a CNI admite rever a projeção de alta de 0,5% para a indústria de transformação em 2026, feita no fim do ano passado.

## Gestão de pessoas não é departamento de apoio

Jorge Feliciano (\*)

Falar em gestão de pessoas costuma levar a conceitos como clima, benefícios, desenvolvimento e retenção. Mas existe uma questão anterior a todas essas discussões: que tipo de experiência profissional estamos construindo e como ela se conecta aos resultados que uma empresa precisa entregar? Afinal, o ambiente altamente complexo e competitivo no mundo dos negócios requer humanização, proximidade com as pessoas, simplificação e foco em resultados como imperativos fundamentais.

No varejo, a diferenciação acontece no piso da loja, na interação direta entre quem atende e quem compra. Não existe canal digital ou campanha de marca que substitua esse momento. Por isso, a condição de trabalho de quem está na ponta deixou de ser tratada como um tema de bem-estar isolado e passou a ser vista como parte da estratégia comercial. A escala 5x2, implantada em todas as lojas do Grupo Supernosso, mantém as 44 horas semanais, mas reorganiza a distribuição em cinco dias de trabalho e dois de descanso, trazendo mais previsibilidade para quem hoje precisa se deslocar seis dias por semana. Essa previsibilidade tem relação direta com a capacidade de reter profissionais num setor em que a rotatividade sempre foi um desafio estrutural.

O raciocínio é simples de enunciar e mais difícil de sustentar na prática: um atendimento humanizado, com cuidado em cada etapa da experiência de compra, do ambiente da loja até a finalização no caixa, depende de equipes que trabalham em condições que permitem esse nível de atenção. Agilidade na solução de problemas do cliente e construção de uma relação de fidelização não nascem de treinamento de atendimento isolado. Nascem também da forma como a empresa organiza o trabalho de quem está na

loja todos os dias.

O Programa Jovem Empreendedor de Qualidade parte de outro ponto de partida, mas segue a mesma lógica estratégica. Em vez de tratar o aprendiz como mão de obra de apoio para tarefas administrativas, o programa aproxima o jovem da operação real da loja, com responsabilidades como verificação de produtos, apoio na prevenção de perdas e desperdícios, identificação de riscos e organização das áreas de venda.

Isso muda o que a empresa espera do programa. O objetivo deixa de ser apenas o cumprimento da exigência legal de contratação de aprendizes e passa a ser a formação de talentos alinhados aos valores, à cultura e ao propósito do Supernosso, com desenvolvimento profissional real e possibilidade concreta de crescimento dentro da companhia. É, na prática, um investimento em capital humano com horizonte de longo prazo, não uma obrigação regulatória a ser cumprida com o menor esforço possível. Investir numa geração inquieta e disruptiva como forma de influenciar e moldar os talentos do futuro nos enche de entusiasmo.

As duas iniciativas nascem de pontos diferentes da operação, uma pensada para quem já está no time, outra para formar quem vai entrar, mas convergem para a mesma tese: gestão de pessoas não é um departamento de apoio ao negócio, é parte de como o negócio se sustenta. O desafio, agora que a escala 5x2 está implantada em toda a rede, é manter esse mesmo padrão de atenção conforme a operação continua a crescer.

O cuidado com as pessoas impulsiona a organização para uma cultura cada vez mais sólida.

(\*) Jorge Feliciano é diretor de RH do Grupo Supernosso.

## Bienal do Livro terá vouchers para estudantes

Mais de 50 mil estudantes da Rede Municipal de Ensino de São Paulo visitarão a 28ª Bienal Internacional do Livro de São Paulo. Evento acontecerá de 4 a 13 de setembro, no Distrito Anhembi. Além das visitas, a iniciativa prevê a distribuição de vouchers de R\$ 100 para aquisição de livros e ações pedagógicas nas escolas antes e depois da Bienal.

As visitas organizadas pela secretaria ocorrerão nos dias 4, 8, 9, 10 e 11 de setembro, em horários previamente agendados. A participação contempla

estudantes de EMEFs, EMEFMs, EMEBSs, CIEJAs, MOVA, CMCTs e CEUs, além de participantes de projetos desenvolvidos pela Rede. Cada grupo organizado pelas escolas terá até 40 estudantes acompanhados por quatro educadores.

No total, serão 209.884 beneficiários, entre 51.610 estudantes, 418 educadores do MOVA, 154.961 servidores municipais e 2.895 beneficiários indicados pelo órgão público. Já para os estudantes da EJA (público adulto), o benefício

está garantido independentemente da forma escolhida para chegar à Bienal.

A edição de 2026 acontece de 4 a 13 de setembro, no Distrito Anhembi, estandes B88 e J38. Com o conceito “Um festival de emoções”, a Bienal terá 87 mil metros quadrados e 230 expositores, com expectativa de receber cerca de 700 mil visitantes. A Espanha será o País Convidado de Honra desta edição. Horários: de Segunda a Sexta, das 9h às 22h e nos finais de semana das 10h às 22h.



nelson.tucci@netjen.com.br

### Vinho/Medalhas

Vinho brasileiro conquista 88 medalhas no Vinus 2026, na Argentina! Para o produtor nacional, é a qualidade e diversidade da produção vitivinícola brasileira que voltou a ganhar reconhecimento internacional. Rótulos do país conquistaram 88 medalhas no 23º Concurso Internacional de Vinos y Licores Vinus 2026, realizado dias 20 e 21 de agosto, em Mendoza, Argentina. Foram 22 Medalhas de Ouro Duplo, 53 Medalhas de Ouro e 13 Medalhas de Prata, resultado que evidencia a consistência da qualidade alcançada por diferentes vinícolas, marcas, variedades e estilos. A participação brasileira no Vinus é parte do trabalho realizado de forma permanente pela Associação Brasileira de Enologia (ABE).

### Cercas/Energia

Diante da necessidade de proteger rebanhos e reforçar a segurança de propriedades, a demanda por soluções de cercamento elétrico no meio rural tem aumentado. A fabricante Zebu Sistemas Eletrônicos se consolidou no mercado, com uma rede de aproximadamente 4,5 mil parceiros comerciais e mais de 30 representantes atuando em todos os estados brasileiros. Fundada em Lajeado (RS), em 1985, a empresa mantém produção própria de 25 mil eletrificadores por mês. O portfólio inclui também acessórios para a instalação de cercas elétricas e, nos últimos anos, tem ganhado espaço soluções alimentadas por energia solar – categoria apontada pela empresa como a que mais cresce dentro de seu catálogo.

### Setembro Amarelo

O Setembro Amarelo, campanha nacional de prevenção ao suicídio e de valorização da vida, também é um momento oportuno para discutir fatores que afetam diretamente a saúde mental da mulher, entre eles, os relacionamentos abusivos. Abuso psicológico, comportamentos narcisistas e dependência emocional costumam se instalar de forma gradual, o que dificulta a percepção de quem está vivendo essa realidade. Para Vanessa Ferreira, empresária do ramo da beleza e liderança feminina no bairro da Mooca, em São Paulo, falar abertamente sobre o tema é uma forma de ajudar outras mulheres a reconhecerem sinais que muitas vezes só ficam claros depois de anos. “Muitas mulheres que passam por isso demoram a entender o que estão vivendo, porque o abuso psicológico não deixa marca visível. Ele vai corroendo a autoestima aos poucos”, afirma ela.

### Setembro – II

Relacionamentos abusivos nem sempre envolvem violência física. O abuso psicológico pode se manifestar por meio de controle excessivo, humilhações veladas, isolamento social, desqualificação constante das opiniões e sentimentos da parceira, e alternância entre momentos de afeto intenso e desprezo. Um dos sinais mais claros é quando a mulher percebe que está se afastando dos amigos, da família, do trabalho que gostava, destaca a empresária, concluindo: “A reconstrução é um processo, não acontece da noite para o dia. Mas eu conheço mulheres que saem dessas relações e voltam a se reconhecer, a empreender, a cuidar de si”.

www.netjen.com.br



### Rock na Veia

O Rock in Rio, festival consagrado de música, deverá movimentar entre R\$ 3,3 bilhões e R\$ 3,5 bilhões na economia do Rio de Janeiro e do Brasil, incluindo aqui ingressos, bebidas, alimentação, transporte, hospedagens e turismo em geral, calcula a Riotur. Evento acontece de 4 (hoje) a 13, na Cidade do Rock, onde são esperadas mais de 700 mil pessoas.

### Perfil de Consumo

O relatório “Confiança em tempos incertos, como o consumidor latino-americano está mudando em 2026” mostra que 65% dos consumidores continentais já utiliza IA para buscar informações. Na visão da LatAm Intgersect, responsável pelo documento, isso abre nova frente para as PMEs ao permitir que seus produtos e serviços apareçam quando alguém pergunta a uma IA o que comprar ou onde encontrar determinada solução. É nesse contexto que surge o Generative Engine Optimization (GEO), disciplina que busca aumentar a visibilidade nas respostas geradas por modelos de inteligência artificial. Antes, o consumidor comparava diversas opções antes de tomar uma decisão; hoje, muitas vezes, recebe uma única resposta.

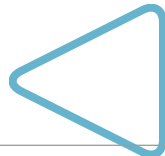
### Perfil – II

O GEO pode determinar se essa resposta vai indicar uma determinada marca ou de sua concorrência.

Uma análise da Ahrefs identificou uma correlação de 0,664 entre as menções a marcas na internet e sua visibilidade em sistemas de IA, contra apenas 0,218 no caso dos backlinks tradicionais de SEO. O dado sugere que aquilo que outras fontes dizem sobre uma empresa começa a ter mais peso do que apenas os aspectos técnicos de um site. Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), 85% das startups da região já utilizam inteligência artificial generativa, e essa adoção começa a se refletir em resultados para os negócios.

### ExpoPostos

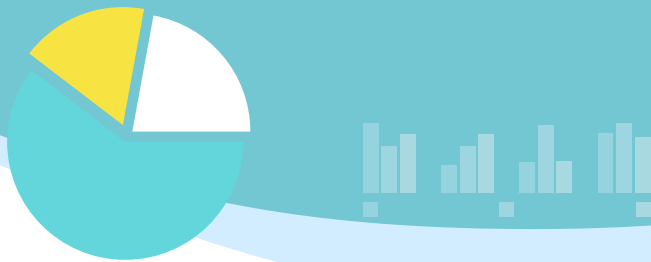
De 8 a 10 deste mês São Paulo receberá a ExpoPostos, principal ponto de encontro da América Latina para os setores de combustíveis, conveniência, mobilidade, tecnologia e gestão. Referência em inovação para revendedores e distribuidores de combustíveis, a Wayne Fueling Systems® Brasil marcará presença no evento levando tecnologias de abastecimento de última geração para empresas de todos os portes. Para Renata Dornfeld, diretora de Operações e Site da DFS LATAM, investir em segurança é uma prioridade que vem moldando o mercado atual: “Estamos totalmente comprometidos em apoiar a evolução contínua do setor de combustíveis no Brasil”, diz ela, contabilizando mais de 120 mil bombas Wayne em operação no país.



Carol Olival (\*)

# Economia da Criatividade

## #FullSailBrazilCommunity



### A inteligência artificial mudou uma das competências mais importantes do século XXI: fazer boas perguntas

Durante muito tempo, acreditamos que saber as respostas era o principal diferencial de um bom profissional. Estudamos para memorizar conteúdos, valorizamos quem acumulava conhecimento e construímos sistemas educacionais voltados para encontrar a resposta certa.

A inteligência artificial mudou esse cenário. Hoje, qualquer pessoa pode obter respostas em poucos segundos. Com uma simples pergunta, ferramentas de IA são capazes de explicar conceitos complexos, escrever textos, analisar dados, criar imagens e até sugerir soluções para problemas. Isso não significa que o conhecimento perdeu valor. Significa que uma nova competência ganhou protagonismo: a capacidade de fazer boas perguntas.

Essa mudança parece simples, mas transforma profundamente a educação e o mercado de trabalho. Na minha experiência, a qualidade das respostas que uma pessoa obtém — seja de uma inteligência artificial, de um professor ou de uma equipe — depende diretamente da qualidade das perguntas que ela é capaz de formular. Perguntas superficiais geram respostas superficiais. Per-

guntas inteligentes ampliam perspectivas, desafiam ideias e produzem novos conhecimentos.

Não por acaso, o **Future of Jobs Report 2025**, do World Economic Forum, aponta pensamento analítico, criatividade, curiosidade e aprendizagem contínua entre as competências que mais crescerão em importância nos próximos anos. A **UNESCO**, ao discutir o uso da inteligência artificial na educação, também destaca que formar cidadãos críticos, éticos e capazes de questionar informações será um dos grandes desafios das escolas.

Essa transformação exige uma revisão da forma como ensinamos e aprendemos. Se uma máquina consegue responder rapidamente a uma pergunta objetiva, qual passa a ser o papel da educação?

Na minha visão, formar pessoas capazes de pensar criticamente, conectar diferentes áreas do conhecimento, avaliar informações, argumentar com evidências e formular perguntas cada vez melhores.

Essa habilidade não serve apenas para interagir com sistemas de inteligência artificial. Ela melhora reuniões, fortalece a inovação, amplia a criatividade e ajuda as pessoas a tomar decisões mais conscientes em qualquer contexto.

Ao longo da minha trajetória na educação internacional, percebi que os profissionais que mais crescem não são aqueles que decoram mais respostas. São aqueles que permanecem curiosos, aprendem continuamente e têm coragem de questionar o óbvio.

A inteligência artificial continuará evoluindo. As respostas serão cada vez mais rápidas, completas e acessíveis. Mas existe uma competência que continuará sendo profundamente humana: a curiosidade para investigar, refletir e construir perguntas que ainda não foram feitas.

O futuro não pertence a quem acumula mais respostas. Pertence a quem nunca deixa de fazer boas perguntas. Porque a inteligência artificial responde. As pessoas transformam o mundo pelas perguntas que escolhem fazer.

(\*) - 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

## Proclamas de Casamentos

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

Dr<sup>a</sup>. 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:

Opretendente: **FLÁVIO AUGUSTO DASILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/09/1977, inspetor de qualidade, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Nilson Ribeiro da Silva e de Regina Augusta de Jesus Silva; Apretendente: **ROBERTA ALVES DE SOUZA**, brasileira, solteira, nascida aos 13/12/1980, cabeleireira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Mário Augusto Alves de Souza e de Ingracia Aparecida Muniz.

Opretendente: **AMAURI FREITAS DASILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 28/02/1986, taxista, natural de Cupira - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Agripino Freitas da Silva e de Maria José da Silva; Apretendente: **ANDREIA DE AQUINO GONÇALVES**, brasileira, divorciada, nascida aos 05/02/1983, farmacêutica, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jair Candido Gonçalves e de Marina de Aquino Gonçalves.

Opretendente: **JOSÉ MENDES DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 26/10/1962, porteiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Teodomiro Mendes de Oliveira e de Elmita Maria de Oliveira; Apretendente: **LUÍZA MARIA COUTO DA CONCEIÇÃO**, brasileira, solteira, nascida aos 04/05/1971, diarista, natural de Ituberá - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Laudemiro Raimundo Pinho da Conceição e de Maria das Graças Ribeiro Couto.

Opretendente: **LEANDRO CHAVES DE JESUS**, brasileiro, divorciado, nascido aos 28/07/1993, estagiário em educação física, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Adão Chaves de Jesus e de Osvaldina Porto de Jesus; Apretendente: **JESSICA DIAS CABRAL DE SOUZA**, brasileira, solteira, nascida aos 21/10/1988, cozinheira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Gerson Cabral de Souza e de Regina Celi Dias de Souza.

Opretendente: **LUÃ MANOEL LINS SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/12/1993, dentista, natural de Igarapé Grande - MA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Caubi Carneiro da Silva e de Elizete Alves Lins Silva; Apretendente: **PAULA PINHEIRO GALINDO**, brasileira, solteira, nascida aos 10/02/1997, dentista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Paulo Sergio Galindo e de Solange Pinheiro Galindo.

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

16º Subdistrito - Mooca  
Luiz Orlando de Barros Segala - Oficial

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

Opretendente: **EMANUEL FERNANDES DE SOUZA XAVIER**, estado civil solteiro, profissão médico, nascido em Anápolis, GO, no dia 12/03/1996, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Manoel Xavier Filho e de Jorgiani Fernandes de Souza Xavier. Opretendente: **CARLOS VÍCTOR MADEIRA DE OLIVEIRA**, estado civil solteiro, profissão empresário, nascido em São Paulo, SP, no dia 26/12/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Marcio Neves de Oliveira e de Cassia Madeira de Oliveira.

Opretendente: **FERNANDO JOSE CALLISAYA CONDORI**, estado civil solteiro, profissão cortador, nascido na Bolívia, no dia 04/10/2003, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Jose Luis Callisaya Yupanqui e de Marina Condori Ibanez. Apretendente: **KARINA PAUCARA CONDORI**, estado civil solteira, profissão vendedora, nascida na Bolívia, no dia 16/11/2000, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Abraham Paucara Mamani e de Bertha Condori Nacho.

Opretendente: **JULIO CESAR VIEIRA JUNIOR**, brasileiro, divorciado, nascido aos 21/03/1989, manobrista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Julio Cesar Vieira e de Celia Regina Pinto Vieira; Apretendente: **JULIANA ALVES MOURA GOMES**, brasileira, solteira, nascida aos 02/12/1985, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João Batista Moura Gomes e de Maria Aparecida Alves Pinto.

Opretendente: **TALISSON VITORIANO ALVES DE MORAIS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 17/05/2004, repositor, natural de Monte Sião - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Rogério Alves de Moraes e de Amélia Maria Vitoriano; Apretendente: **JULIANA APARECIDA DOMINGOS DE PAULA**, brasileira, solteira, nascida aos 15/01/1997, operadora plena, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Nadir de Paula e de Aparecida Domingos de Paula.

Opretendente: **RICARDO RAFAEL CAETANO BRAGA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/05/1995, professor, natural de Sumé - PB, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Nelson dos Santos Braga e de Damiana Caetano Braga; Apretendente: **RENILDA SILVANO DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 23/03/1996, comerciante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Romildo Silvano da Silva e de Maria da Paz da Silva Ferreira.

Opretendente: **LUCAS KLEIN PEREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 23/03/1998, auxiliar técnico administrativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Joseni Sobrinho Pereira e de Jaqueline Klein Pereira; Apretendente: **NATALIA DE LIMA CARREIRO**, brasileira, solteira, nascida aos 01/02/1998, assistente de operações 2, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Paulo Alves Carreiro e de Tania Maria Leite de Lima.

Opretendente: **DANIEL DONIZETTI BATISTA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 05/08/1988, desenvolvedor de sistemas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Donizete Batista e de Marcia Martins Batista; Apretendente: **PATRICIA CARLA SOARES**, brasileira, solteira, nascida aos 22/11/1998, analista de sistemas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Arlindo Carlos Soares e de Maria Celia Soares.

Opretendente: **FABIO LUIS SOUZA DE MENEZES**, brasileiro, divorciado, nascido aos 03/01/1973, funcionário público, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Benilde Correia de Menezes e de Marinalva Prates Souza Menezes; Apretendente: **GISELE GONÇALVES DOS SANTOS ZARA**, brasileira, solteira, nascida aos 20/11/1985, auxiliar de enfermagem, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Roberto Zara e de Neusa Maria Gonçalves dos Santos.

Opretendente: **ALLAN ARAUJO DOS SANTOS**, estado civil divorciado, profissão analista, nascido em São Paulo, SP, no dia 03/10/1993, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Arionaldo Martins dos Santos e de Antonia Araujo da Costa. Apretendente: **ÍSIS MOTA DA SILVA**, estado civil solteira, profissão supervisora, nascida em Mauá, SP, no dia 06/05/1991, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Oscar Mota da Silva e de Irene Mota da Silva.

Opretendente: **VINICIUS FERREIRA MORALES**, estado civil solteiro, profissão engenheiro civil, nascido em São Paulo, SP, no dia 29/07/1997, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Ocimar Morales e de Antonia Ferreira Morales. Apretendente: **BIANCA DE FREITAS NOGUEIRA**, estado civil solteira, profissão autônoma, nascida em São Paulo, SP, no dia 20/01/1997, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Romeu Santana Nogueira e de Eva de Freitas Rosalino Nogueira.

Opretendente: **ELVIS SANTANA OLIVEIRA**, estado civil solteiro, profissão estoquista, nascido em Diadema, SP, no dia 12/04/1993, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Sergio Ferreira de Oliveira e de Jacira Eduardo de Santana. Apretendente: **GENIQUELE DE OLIVEIRA SANTOS**, estado civil solteira, profissão enfermeira obstetra, nascida em Itaquara, BA, no dia 30/07/1997, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Antonio Carlos dos Santos e de Lucineide Gomes de Oliveira.

Opretendente: **BRUNO DONATO BANHOS**, estado civil solteiro, profissão engenheiro de software, nascido em Jaú, SP, no dia 28/03/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Nilton Banhos Gimenes e de Neide Donato. Opretendente: **BRUNO SANTOS DE ALMEIDA**, estado civil solteiro, profissão professor, nascido em Jundiá, SP, no dia 08/12/1995, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Edson Celestrino de Almeida e de Nivaldina Santos Evangelista.

Opretendente: **IAN JHONSON RODRIGUES VICENTE**, brasileiro, solteiro, nascido aos 28/02/1994, analista financeiro, natural de Jales - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Altair Soares Vicente e de Marília Martins Rodrigues; Apretendente: **MAYARA CECILIA COIMBRA DE OLIVEIRA SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 09/01/1995, coordenadora comercial, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Andre Carvalho dos Santos e de Maria Delia Santos.

Opretendente: **RICHARD DE SOUSA COSTA BUENOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/03/2001, técnico de TI, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Mauro Gaspar Buenos e de Marciane de Sousa Costa; Apretendente: **BRUNA CRISTIANE PRATES RAMOS**, brasileira, divorciada, nascida aos 12/11/1991, do lar, natural de Salto de Pirapora - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Ramos e de Cristiane Aparecida Prates.

Opretendente: **RICARDO JOSE FERNANDEZ MUJICA**, venezuelano, solteiro, nascido aos 08/12/1987, entregador, natural da Venezuela, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Alfredo Gercio Fernandez Urdaneta e de Ysmary Mujica de Fernandez; Apretendente: **MAIKELLY DANIELA LINARES VIELMA**, venezuelana, solteira, nascida aos 14/03/1990, auxiliar de limpeza, natural da Venezuela, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Doris Del Carmen Linares Vielma.

Opretendente: **ADILSON JÚLIO DA SILVA JÚNIOR**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/12/1993, engenheiro de redes, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Adilson Júlio da Silva e de Maria José da Silva Couto; Apretendente: **DANIELA RODRIGUES LIMA**, brasileira, divorciada, nascida aos 07/06/1980, de serviços domésticos, natural de Pedro II - PI, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Anaide Rodrigues Lima.

Opretendente: **PAULO ROBERTO NOGUEIRA LIMA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 12/05/1988, marceneiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel Nogueira Lima e de Irany Pereira Lima; Apretendente: **ELAINE CRISTINA OLIVEIRA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 10/05/1984, barista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Aparecido da Silva e de Maria de Oliveira Santos Silva.

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

Opretendente: **ALEF CARVALHO DE LIMA**, estado civil solteiro, profissão analista financeiro, nascido em Guarulhos, SP, no dia 09/07/2001, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de José Arlindo de Lima e de Cristiane Pereira de Carvalho Lima. Apretendente: **YASCARA ALDANA GUERRA CASTRO**, estado civil solteira, profissão financeira, nascida em São Paulo, SP, no dia 10/02/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Ribamar José Orfenes de Castro e de Keila Santos Guerra.

Opretendente: **LUIZ CLÁUDIO LACERDA RODRIGUES**, estado civil divorciado, profissão médico, nascido em Juiz de Fora, MG, no dia 05/09/1977, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Victor Frank Miranda e de Luciana Dutra Miranda. Apretendente: **KARINA GIMENES SILVA**, estado civil solteira, profissão empresária, nascida em São Paulo, SP, no dia 03/06/1994, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de José Luiz Silva e de Sheila Gimenes Silva.

Opretendente: **GUILHERME DUTRA MIRANDA**, estado civil divorciado, profissão autônomo, nascido em São José, SC, no dia 02/09/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Victor Frank Miranda e de Luciana Dutra Miranda. Apretendente: **KARINA GIMENES SILVA**, estado civil solteira, profissão empresária, nascida em São Paulo, SP, no dia 03/06/1994, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de José Luiz Silva e de Sheila Gimenes Silva.

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





# A IA já formou uma opinião sobre a sua empresa. Você concorda com o que ela diz?

A inteligência artificial entrou nas empresas e não é mais novidade. Só que mais do que usar a tecnologia, as marcas precisam entender como estão sendo interpretadas por ela

Há pouco tempo, a principal pergunta das empresas era como usar inteligência artificial. Hoje, essa discussão já avançou. Ferramentas de IA entraram em processos, pesquisas, análises, produção de conteúdo e inúmeras outras atividades do dia a dia corporativo.

Mas existe uma questão que ainda recebe menos atenção: enquanto as empresas aprendem a usar a inteligência artificial, quanto estão observando a forma como a inteligência artificial tem interpretado essas mesmas empresas?

Essa pergunta interessa especialmente à comunicação.

## Da adoção à reputação

Quando pensamos em IA dentro das organizações, a discussão normalmente começa pela eficiência. Como ganhar produtividade? Como automatizar processos? Como pesquisar melhor? Como produzir mais rápido?

Tudo isso importa. Mas existe outra transformação acontecendo fora das empresas.

Pessoas também estão recorrendo à inteligência artificial para pesquisar organizações, comparar soluções, conhecer potenciais empregadores, avaliar fornecedores e entender mercados. Nesse processo, as ferramentas deixam de ser apenas instrumentos utilizados pela companhia e passam a participar do caminho pelo qual diferentes públicos formam uma percepção sobre ela.

Um estudo recente da RepTrak, companhia global

especializada em mensuração de reputação corporativa, ajuda a dimensionar esse fenômeno. Em dados coletados no fim de 2025, apenas 10% dos públicos pesquisados disseram reconhecer conscientemente a inteligência artificial como um dos pontos de contato pelos quais haviam recebido informações sobre determinada empresa.

O próprio estudo alerta, porém, que esse número não representa toda a exposição à IA. Uma pessoa pode receber, por exemplo, uma síntese gerada por inteligência artificial em uma busca sem identificar aquela experiência dessa forma.

O dado mais interessante aparece quando a pesquisa compara a percepção de reputação entre quem reconheceu esse contato e quem não reconheceu. Na metodologia utilizada, as pessoas expostas à IA atribuíram às empresas uma pontuação média de reputação 6,5 pontos superior à registrada entre as não expostas.

Não significa que a IA, sozinha, tenha provocado essa diferença. O que o resultado mostra é que ela já aparece associada a uma variação relevante de percepção.

Para quem trabalha com reputação, há uma mensagem importante aí: talvez estejamos medindo apenas a parte mais visível de uma influência que tende a crescer.

Uma pessoa pode pesquisar uma empresa antes de uma compra. Um profissional pode utilizar uma ferramenta para preparar uma análise sobre possíveis fornecedores. Um candidato



Geralt Pixabay, CANVA

pode pedir um resumo sobre determinada companhia antes de aceitar uma entrevista.

Em muitos desses casos, a inteligência artificial não é percebida como destino da pesquisa. Ela está no meio do caminho, organizando e sintetizando informações.

O que alimenta essas respostas?

E é justamente aqui que comunicação e inteligência artificial começam a se encontrar de forma mais profunda.

Uma IA não conhece uma empresa a partir daquilo que seus executivos sabem sobre ela internamente. Sua interpretação depende das informações às quais consegue acessar ou que fazem parte do ecossistema informacional utilizado para formular suas respostas.

Isso inclui conteúdos publicados pela própria organização, matérias jornalísticas, registros públicos e referências produzidas por terceiros. Por isso, observar apenas a resposta final de uma ferramenta é insuficiente. Também importa com-

preender que tipo de informação pública existe sobre a empresa, quais narrativas aparecem com consistência e quais aspectos importantes simplesmente não estão bem documentados.

Essa lógica dá uma nova dimensão ao trabalho de comunicação.

Durante muito tempo, uma matéria relevante tinha como objetivo chegar ao público daquele veículo, ampliar a visibilidade da empresa e contribuir para a construção de credibilidade. Tudo isso continua valendo. Mas aquele conteúdo agora também integra um ambiente informacional que pode ser consultado, relacionado e sintetizado por ferramentas de inteligência artificial.

O mesmo acontece com um artigo de opinião, uma entrevista, um estudo proprietário, uma página institucional ou uma manifestação pública de uma liderança.

Comunicação deixa registros. E esses registros passam a ter importância também na forma como as máquinas conseguem compreender uma organização.

Por isso, vejo cada vez menos sentido em tratar imprensa, comunicação institucional e posicionamento em inteligência artificial como universos separados.

Todos participam, de maneiras diferentes, da construção de uma mesma reputação.

## Não é sobre escrever para robôs

Essa mudança não deveria provocar uma corrida para produzir conteúdo pensando exclusivamente em algoritmos.

Esse seria, na minha visão, um erro.

O objetivo não pode ser descobrir uma fórmula para fazer uma inteligência artificial falar bem sobre determinada empresa. Ninguém controla integralmente o que uma IA responderá e, principalmente, reputação não se resolve com volume de conteúdo.

O trabalho mais consistente acontece antes.

É preciso organizar aquilo que a empresa diz sobre si mesma, manter seus canais institucionais claros e atualizados, produzir conteúdo que realmente demonstre conhecimento, conquistar presença legítima em fontes externas e construir relações de confiança com imprensa, públicos e mercado.

Quando esse ecossistema é sólido, existe uma matéria-prima muito melhor para qualquer pessoa ou tecnologia que tente compreender aquela organização.

É uma mudança relevante na comunicação, mas não uma ruptura com aquilo que sempre sustentou reputações fortes.

## Quanto mais IA, mais o humano importa

Talvez esse seja o aspecto que mais me interessa nessa transformação.

A inteligência artificial consegue processar uma quantidade de informações que nenhuma pessoa conseguiria analisar na mesma velocidade. Pode cruzar fontes, resumir conteúdos e devolver uma interpretação em poucos segundos.

Mas a qualidade daquilo que ela encontra continua dependendo das histórias, informações, decisões e comportamentos que as empresas colocam no mundo.

Por isso, a presença crescente da IA não diminui o valor da comunicação humanizada. Ela aumenta a responsabilidade sobre ela.

Empresas continuarão precisando de informações confiáveis, lideranças coerentes, posicionamentos claros e relações construídas com verdade. A diferença é que, agora, parte desse conteúdo pode chegar às pessoas depois de passar pela interpretação de uma inteligência artificial.

Durante anos, perguntamos o que alguém encontraria ao pesquisar uma empresa no Google.

Agora há uma pergunta a mais: quando uma inteligência artificial precisar explicar quem é a sua empresa, que história ela terá disponível para contar?

(Fonte: Francine Ferreira - Jornalista, especialista em Comunicação Empresarial. Diretora e fundadora da Expressio Comunicação Humanizada).

| GLOCK DO BRASIL S.A.                                                                                                                  |      |          |          |                                                              |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------|--------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| CNPJ nº 06.275.981/0001-66                                                                                                            |      |          |          |                                                              |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |
| Demonstrações Financeiras Encerradas em 31 de dezembro de 2025 e de 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de reais) |      |          |          |                                                              |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |
| Balanco Patrimonial 31 de Dezembro - (Em milhares de reais)                                                                           |      |          |          |                                                              |      | Demonstração de Fluxo de Caixa 31 de Dezembro - (Em milhares de reais) |         |                                                                   |      |         |         |
| Ativos                                                                                                                                | Nota | 2025     | 2024     | Passivos                                                     | Nota | 2025                                                                   | 2024    | Lucro do Exercício                                                | Nota | 2025    | 2024    |
| Caixa e equivalente de caixa                                                                                                          | 7    | 41.989   | 38.163   | Fornecedores e outras contas a pagar                         | 12   | 180                                                                    | 201     | Ajustes Para:                                                     |      |         |         |
| Contas a receber                                                                                                                      | 8    | 375      | 248      | Fornecedores-Partes Relacionadas                             | 15   | 23.920                                                                 | 28.110  | Depreciação                                                       | 11   | 64      | (254)   |
| Contas a receber-Partes relacionadas                                                                                                  | 15   | 8.962    | 2.027    | Obrigações sociais e trabalhistas                            | 13   | 342                                                                    | 269     | Perdas reconhecidas                                               |      | 2.670   | 1.609   |
| Estoque                                                                                                                               | 9    | 36.035   | 51.390   | Obrigações tributárias                                       | 14   | 221                                                                    | 2.829   | Variações no:                                                     |      |         |         |
| Impostos a recuperar                                                                                                                  | 10   | 35.067   | 35.845   | Adiantamento de clientes                                     | 16   | 571                                                                    | 1.937   | Contas a receber                                                  |      | (127)   | 158     |
| Adiantamentos a fornecedores                                                                                                          | -    | 176      | -        | Outros passivos                                              | -    | 407                                                                    | 525     | Estoque                                                           |      | 12.685  | (482)   |
| Outras Contas a Receber                                                                                                               | -    | 25       | 17       | Total do Passivo Circulante                                  |      | 25.640                                                                 | 33.871  | Impostos a Recuperar                                              |      | 778     | 4.130   |
| Importação em Andamento                                                                                                               | -    | 6.817    | -        | Passivo Não Circulante                                       |      |                                                                        |         | Adiantamentos a fornecedores                                      |      | (176)   | 4       |
| Outros ativos                                                                                                                         | -    | 284      | -        | Dividendos a pagar                                           | 17   | 110.000                                                                | 10.077  | Outros ativos                                                     |      | (7.107) | 24      |
| Total do Ativo Circulante                                                                                                             |      | 129.729  | 127.690  | Provisões para contingência                                  | 18   | 208                                                                    | 208     | Depósitos Judiciais                                               |      | (1.942) | (610)   |
| Ativo Não Circulante                                                                                                                  |      |          |          | Total do Passivo Não Circulante                              |      | 110.208                                                                | 10.285  | Fornecedores e outras contas a pagar                              |      | (22)    | 100     |
| Depósitos judiciais                                                                                                                   | 18   | 5.887    | 3.945    | Patrimônio Líquido                                           |      |                                                                        |         | Obrigações sociais e trabalhistas                                 |      | 73      | 5       |
| Imobilizado líquido                                                                                                                   | 11   | 340      | 290      | Capital                                                      | 19   | 90                                                                     | 90      | Obrigações tributárias                                            |      | (2.608) | 2.721   |
| Total do Ativo Não Circulante                                                                                                         |      | 6.227    | 4.235    | Reserva de lucros                                            | -    | 18                                                                     | 87.679  | Outros passivos                                                   |      | (118)   | (15)    |
| Total do Ativo                                                                                                                        |      | 135.956  | 131.925  | Total do Patrimônio Líquido                                  |      | 108                                                                    | 87.769  | Adiantamento de clientes                                          |      | (1.366) | (2.117) |
| Demonstração de Resultado 31 de Dezembro - (Em milhares de reais)                                                                     |      |          |          |                                                              |      | Total do Passivo e Patrimônio Líquido                                  | 135.956 | Dividendos a pagar                                                |      | -       | 436     |
| Receita de contrato com clientes                                                                                                      | 20   | 44.019   | 48.469   | Demonstração do Resultado Abrangente 31 de Dezembro          |      |                                                                        |         | Caixa líquido (utilizado) produzido pelas atividades operacionais |      | 15.065  | 13.184  |
| Custos dos serviços prestados e produtos vendidos                                                                                     | 21   | (22.966) | (26.443) | (Em milhares de reais)                                       |      |                                                                        |         | Aquisições de ativo imobilizado                                   |      | 11      | 308     |
| Lucro Bruto                                                                                                                           |      | 21.053   | 22.026   |                                                              |      |                                                                        |         | 2025                                                              |      | 2024    |         |
| Despesas de venda                                                                                                                     | 22   | (9.588)  | (8.975)  |                                                              |      |                                                                        |         | 12.262                                                            |      | 7.475   |         |
| Despesas administrativas                                                                                                              | 22   | (3.775)  | (6.448)  |                                                              |      |                                                                        |         | 2025                                                              |      | 2024    |         |
| Outras despesas e receitas                                                                                                            | 22   | (99)     | (237)    |                                                              |      |                                                                        |         | 12.262                                                            |      | 7.475   |         |
| Lucro Líquido Antes das Receitas (despesas) Financeiras e Impostos                                                                    |      | 7.590    | 6.346    | Demonstração da Mutação do Patrimônio Líquido 31 de Dezembro |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |
| Receitas financeiras                                                                                                                  | 23   | 9.867    | 9.665    | (Em milhares de reais)                                       |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |
| Despesas financeiras                                                                                                                  | 23   | (2.524)  | (6.927)  |                                                              |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |
| Resultado financeiro, líquido                                                                                                         |      | 7.343    | 2.738    |                                                              |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |
| Lucro Líquido Antes dos Impostos                                                                                                      |      | 14.933   | 9.084    |                                                              |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |
| Imposto e Renda e Contribuição Social                                                                                                 | 24   | (2.670)  | (1.609)  |                                                              |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |
| Lucro Líquido                                                                                                                         |      | 12.262   | 7.475    |                                                              |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |
| Lucro por ação                                                                                                                        |      | 0,73%    | 1,20%    |                                                              |      |                                                                        |         |                                                                   |      |         |         |

Resumo das Notas explicativas às demonstrações financeiras encerradas em 31 de dezembro de 2025 e de 31 de dezembro de 2024 - (Valores expressos em milhares de reais)

1. CONTEXTO OPERACIONAL: Glock do Brasil S.A. ("Companhia") é uma sociedade anônima com sede Avenida Cidade Jardim, nº400, São Paulo/SP e tem como objetivo a comercialização de bens de fogos e equipamentos, acessórios, partes e peças. A Administração declara que todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, estão sendo evidenciadas e correspondem as utilizadas pela Administração na sua gestão. A Administração declara, que dado a natureza de suas operações, elas sofrem forte influência de decisões políticas e governamentais, logo com a mudança do executivo e legislativo no Brasil entre 2022 e 2023, algumas medidas foram adotadas pelo novo governo entrante, através do Decreto 11.615/23, no sentido de limitar e inibir o acesso a armas por parte de civis, entre estes, caçadores, atiradores e colecionadores. Também trouxe novamente distinções limitantes entre armas

de uso exclusivo pelas forças de segurança pública e armas acessíveis aos civis. As demonstrações financeiras encerradas em 31 de dezembro de 2025, foram aprovadas em 27 de fevereiro de 2026. 2. BASE DE PREPARAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS: Declaração de Padrões de Conformidade: As demonstrações financeiras foram preparadas considerando o custo histórico como base de valor. As demonstrações financeiras foram preparadas conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil incluindo os pronunciamentos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis-CPC, e evidenciam todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, as quais estão consistentes com as utilizadas pela administração na sua gestão. A preparação das demonstrações financeiras requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e o exercício de julgamento por parte da administração

Diretoria  
Franco Giffone - CPF: 257.875.238-90 - Diretor  
Contador  
Italo Borges de Souza - CRC - SP Nº SP302854/O-6 - CPF: 229.770.258-20

Edital de Intimação prazo de 20 dias. Processo Nº 0005512-05.2026.8.26.0405, O(a) MM. Juiz(a) de Direito da 6ª VC, do Foro de Osasco, Estado de SP, Dr(a) Aryane Ruiz Raposo De Melo, na forma da Lei, etc. Faz Saber a Mariana Isadora Paiva Soares Moran, Brasileira, Solteira, Estudante, RG 524279019, CPF 42641263807 e Roberta Paiva Rodrigues Soares, RG 27.788.389, CPF 185.567858-67, que por este Juízo, tramita de uma ação de Cumprimento de sentença, movida por Daniel José da Silva. Encontrando-se as rés em lugar incerto e não sabido, nos termos do artigo 513, §2º, IV do CPC, foi determinada suas Intimações por Edital, para que, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, paguem a quantia de R\$ 29.299,49 (vinte e nove mil, duzentos e noventa e nove reais e quarenta e nove centavos) devidamente atualizada, sob pena de multa de 10% sobre o valor do débito e honorários advocatícios de 10% (artigo 523 e parágrafos, do Código de Processo Civil). Fica ciente, ainda, que nos termos do artigo 525 do Código de Processo Civil, transcorrido o período acima indicado sem o pagamento voluntário, inicia-se o prazo de 15 (quinze) dias úteis para que o executado, independentemente de penhora ou nova intimação, apresente, nos próprios autos, sua impugnação. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Osasco, aos 23 de julho de 2026.

## ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DESPORTOS

### Edital de Convocação

#### Assembleia Geral Extraordinária

Em conformidade com o Estatuto Social da Associação Portuguesa de Desportos, ficam os senhores associados titulares, em pleno gozo de seus direitos sociais, maiores de 18 anos, com mais de 2 (dois) anos no quadro social e adimplentes com as taxas sociais até o último dia do mês anterior à realização desta Assembleia, convocados para a **ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA**, mediante requerimento do Presidente do Conselho Deliberativo, por meio do Ofício nº 005/2026. A Assembleia será realizada no dia **14 de setembro de 2026**, no Ginásio Rauzão, localizado na Rua Comendador Nestor Pereira, nº 33, Canindé, São Paulo, com início às **8h**, em primeira chamada, com 2/3 (dois terços) do Conselho Deliberativo, ou, em segunda chamada, uma hora depois, com qualquer número. A Assembleia permanecerá aberta até **as 18h**, quando serão fechados os portões do Ginásio Rauzão. Após esse horário, somente terão direito a voto os associados que estiverem dentro do Ginásio Rauzão. **ORDEM DO DIA:** 1. Homologar ou não o novo Estatuto Social da Associação Portuguesa de Desportos, com a incorporação das três sugestões apresentadas pelo Conselho de Orientação e Fiscalização, conforme aprovado por unanimidade pelos Conselheiros em Reunião Ordinária realizada em 17 de agosto de 2026.

**OBS.: O referido documento estará disponível exclusivamente para consulta dos associados titulares, em pleno gozo de seus direitos sociais, junto à Secretaria da Associação, em ambiente fechado. Não será permitida a reprodução ou obtenção de cópias ou fotocópias do documento, em razão da cláusula de confidencialidade.**

**ATENÇÃO:** No dia da Assembleia, o clube estará fechado para as demais atividades, não sendo permitida a entrada na sede do clube de pessoas que não sejam associados com direito a voto.

São Paulo, 26 de agosto de 2026.

**Marcos Rogério Lico** - Presidente da Assembleia Geral

## CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA MACABI - CBM

### EDITAL DE CONVOCAÇÃO

#### ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA

Em conformidade com o Estatuto Social da Confederação Brasileira Macabi - CBM, ficam os senhores associados titulares, em pleno gozo de seus direitos sociais, maiores de 18 anos, com mais de 2 (dois) anos no quadro social e adimplentes com as taxas sociais até o último dia do mês anterior à realização desta Assembleia, convocados para a **ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA**, mediante requerimento do Presidente do Conselho Deliberativo, por meio do Ofício nº 005/2026. A Assembleia será realizada no dia **14 de setembro de 2026**, no Ginásio Rauzão, localizado na Rua Comendador Nestor Pereira, nº 33, Canindé, São Paulo, com início às **8h**, em primeira chamada, com 2/3 (dois terços) do Conselho Deliberativo, ou, em segunda chamada, uma hora depois, com qualquer número. A Assembleia permanecerá aberta até **as 18h**, quando serão fechados os portões do Ginásio Rauzão. Após esse horário, somente terão direito a voto os associados que estiverem dentro do Ginásio Rauzão. **ORDEM DO DIA:** 1. Homologar ou não o novo Estatuto Social da Confederação Brasileira Macabi - CBM, com a incorporação das três sugestões apresentadas pelo Conselho de Orientação e Fiscalização, conforme aprovado por unanimidade pelos Conselheiros em Reunião Ordinária realizada em 17 de agosto de 2026.

**OBS.: O referido documento estará disponível exclusivamente para consulta dos associados titulares, em pleno gozo de seus direitos sociais, junto à Secretaria da Associação, em ambiente fechado. Não será permitida a reprodução ou obtenção de cópias ou fotocópias do documento, em razão da cláusula de confidencialidade.**

**ATENÇÃO:** No dia da Assembleia, o clube estará fechado para as demais atividades, não sendo permitida a entrada na sede do clube de pessoas que não sejam associados com direito a voto.

São Paulo, 26 de agosto de 2026.

**DAVID BOBROW**  
Presidente da Confederação Brasileira Macabi

## C-Level: como tomar decisões em período eleitoral?

Thiago Gaudencio (\*)

Tomar decisões estratégicas não se limita a escolher o melhor caminho a ser seguido. Para um C-Level, isso também significa administrar riscos e divergências a partir de uma postura ponderada — ainda mais, em épocas mais propícias a tais ocorrências, como o período eleitoral. Em um cenário em que opiniões podem, rapidamente, se transformar em posicionamentos políticos polarizados, a preservação institucional é um cuidado fundamental de ser garantida por esses executivos, de forma que a organização não se torne protagonista de uma disputa que não faz parte de sua finalidade.

Embora o debate seja parte natural de uma sociedade democrática, pelo menos, em tese, a polarização pode tornar esse exercício mais difícil, especialmente quando posições políticas passam a ser associadas à própria identidade dos indivíduos e, sobretudo, questões pouco abertas de serem conversadas entre pessoas com visões e opiniões distintas.

Dados do Ipsos-Ipec, de 2025, comprovam essa delicadeza: apesar de 74% dos brasileiros declararem algum posicionamento político, quando questionados sobre o que sentem a respeito dessa polarização no país, 19% apontaram tristeza, 17% cansaço e 16% medo, como os que melhor representam essa identificação.

Idealmente, deveria existir um espaço aberto e esclarecido favorável ao debate e diferentes opiniões, mantendo o respeito, gentileza e sobriedade — em que todos pudessem compartilhar suas visões e argumentos, sem receio quanto à contradição negativa. Contudo, o que vemos na realidade, é um mercado em que o encontro entre grupos com visões distintas pode assumir a dinâmica de duas torcidas apaixonadas, como se fosse um clássico de Fla-Flu, em que a intensidade das convicções acaba reduzindo o espaço para a escuta e para a construção de uma conversa pautada pela razão, pelos argumentos e pelo respeito às divergências.

É justamente nesse contexto que muitas empresas, diante de um grande potencial de conflitos e polêmicas, acabam optando pela neutralidade como o caminho mais seguro para evitar esses riscos — aguardando um cenário político mais definido para tomar determinadas decisões estratégicas, postergando planejamentos e movimentos mais estruturais até que haja maior clareza sobre os possíveis rumos do país e, principalmente, sobre quem estará à frente do governo nos próximos anos. O problema é que, em um ambiente de incerteza, esperar por uma definição também é uma escolha — e pode significar deixar para depois decisões que exigem, justamente, antecipação e preparo.

Antecipar possíveis cenários e compreender como cada um deles pode impactar o negócio ao longo dos próximos anos é uma medida estratégica nesse sentido, ainda mais considerando que

os efeitos de uma eleição não se materializam um dia após a apuração dos votos, mas são construídos ao longo dos quatro anos seguintes, a partir das decisões econômicas e estruturais que serão tomadas pelo governo.

Embora uma eventual mudança de governo possa alterar direcionamentos e prioridades, questões dessa natureza envolvem reformas estruturais, decisões políticas complexas e um processo burocrático que demanda tempo para produzir efeitos — o que ajudará o C-Level a estar preparado para diferentes possibilidades e compreender quais decisões podem ser tomadas desde já em cada uma delas.

Quanto aos possíveis conflitos decorrentes de divergências políticas, nem todas as empresas possuem um devido espaço ou tempo de qualidade para promover debates dessa natureza, o que reforça a importância de estarem atentas ao seu público e à finalidade para a qual existem: gerar resultados por meio das pessoas que as compõem. Desviar energia e atenção para disputas que não estão relacionadas ao negócio pode significar, justamente, deixar de concentrar naquilo que realmente demanda os esforços das equipes.

Aqui, o papel do C-Level também é fundamental: quando o líder demonstra uma defesa apaixonada por determinado lado político, aumenta o risco de que sua posição seja reproduzida internamente e gere conflitos, além de fazer com que pessoas que não se sintam representadas possam questionar o próprio pertencimento à organização. Para garantir a preservação institucional, portanto, cabe à liderança adotar uma postura ponderada, equilibrada e conciliadora, evitando transformar convicções pessoais em orientações para a empresa. Dar o exemplo sobre como lidar com as divergências.

O cenário ideal, naturalmente, seria aquele em que as pessoas pudessem expressar suas opiniões, defender seus pontos de vista e discordar umas das outras com base em fatos, dados e argumentos críveis, sempre preservando o respeito e a liberdade de pensamento. Contudo, diante de tantas outras prioridades e desafios que fazem parte da rotina empresarial, o mais importante, nessas épocas, é garantir que as divergências não se transformem em conflitos capazes de comprometer o ambiente, a cultura ou os resultados da organização.

E, quando isso acontecer, caberá ao líder atuar para apaziguar os ânimos, preservar a liberdade de expressão e, sobretudo, manter o respeito entre as diferentes visões. Afinal, não se trata de exigir que as pessoas deixem de lado suas paixões ou convicções, mas de compreender que, dentro de uma organização, elas não podem se sobrepor ao respeito pelo outro e aos objetivos que unem todos em torno de um mesmo propósito.

(\*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

# Três razões pelas quais o crédito tradicional não serve para quem vende para o governo

Pesquisa mostra que 70% das empresas que participam de licitações precisam de crédito imediato, esbarrando em juros altos, falta de produtos focados em B2G e exigência de garantias físicas

A falta de caixa é, atualmente, um dos principais motivos de fracasso para as empresas que participam de licitações no Brasil. Segundo levantamento feito pelo Portal de Compras Públicas, govtech especializada em marketplace de licitações, 70% das organizações que fornecem para o governo declaram que o crédito ou a antecipação de valores é uma necessidade imediata para conseguirem atuar.

O mercado de compras públicas representa cerca de 15% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, mas as organizações que fornecem para o governo frequentemente esbarram em gargalos financeiros. Com base na operação de dezenas de milhares de micro e pequenas empresas (MPes) do setor, destacam-se três razões principais pelas quais o crédito convencional não funciona para esses fornecedores:

## 1 – Custos imediatos versus longos ciclos de pagamento

Contratos públicos geram receita contabilizada, mas não produzem caixa imediato para as organizações. O fornecedor realiza a entrega do produto ou serviço e pode esperar de 90 a 150 dias para receber o pagamento efetivo da administração pública. Durante esse período de aproximadamente três meses, chamado de “vale de espera”, as PMEs precisam cobrir, com recursos próprios, uma série de custos operacionais inevitáveis: frete para transporte dos materiais, insumos e matérias-primas necessários, folha de pagamento dos colaboradores que trabalharam no contrato, além de



tributos federais, estaduais e municipais que incidem sobre a operação.

“O problema se agrava porque esse ciclo de pagamento é imprevisível: prazos podem ser estendidos por burocracia interna, falta de empenho orçamentário ou simples lentidão nos processos de liquidação e ordenação de pagamento. Nesse cenário, o crédito tradicional oferecido pelos bancos não se adapta à realidade do fornecedor: as linhas convencionais exigem análises longas, burocracia excessiva e, quando aprovadas, o dinheiro chega em semanas”, afirma Leonardo Ladeira, CEO e cofundador do Portal de Compras Públicas.

## 2 – Linhas de crédito genéricas e caras

A falta de produtos financeiros desenhados para a lógica B2G (“Business-to-Government”) força os fornecedores a recorrerem a linhas de financiamento tradicionais, que são genéricas e extremamente caras. Essas não consideram as particularidades do mercado de contratos públicos: ciclos de pagamento longos, previsibilidade de recebimento (pois há um contrato assinado com o Estado) e baixo risco de

inadimplência (o governo praticamente sempre paga).

Em licitações públicas, os fornecedores precisam apresentar preços competitivos para ganhar o contrato, o que naturalmente reduz a margem de lucro. “O problema se torna ainda maior quando comparado com outras modalidades de mercado: no B2B, as margens são maiores e os ciclos de pagamento mais curtos, permitindo que o crédito tradicional seja mais viável. No B2G, essa combinação de margens baixas, ciclos longos e crédito caro cria um cenário de inviabilidade econômica para muitos fornecedores, especialmente os pequenos e médios, que não têm caixa robusto para bancar essa operação do próprio bolso”, explica Leonardo.

## 3 – A exigência de garantias físicas inadequadas

Os bancos tradicionais têm dificuldade em transformar os contratos públicos em ativos financeiros confiáveis para fins de financiamento. Essa limitação ocorre porque eles não estão familiarizados com a lógica do mercado B2G e não conseguem avaliar o risco real de um contrato com o Estado,

que, na prática, apresenta baixo risco de inadimplência, pois o governo praticamente sempre paga, mesmo que demore.

Como resultado, exigem garantias clássicas e onerosas, como a alienação de veículos ou imóveis das empresas. Nessa modalidade, o fornecedor precisa transferir a propriedade de um bem como carro, caminhão, terreno ou prédio ao banco como garantia do crédito. Se não pagar, o banco toma o bem.

“Essa prática cria uma barreira de acesso significativa: o fornecedor precisa ter patrimônio robusto para conseguir financiamento, mesmo tendo um contrato público garantido. Pela nossa prática, observamos que o mercado de licitações é composto majoritariamente por micro e pequenas empresas que, por definição, não possuem esse lastro patrimonial significativo. MPes frequentemente operam com patrimônio mínimo, focando recursos em operação e não em acumulação de bens”, alerta o executivo.

O resultado é um ciclo de exclusão: as MPes, que são a maioria dos licitantes, não conseguem crédito para bancar o “vale de espera” dos contratos públicos; sem crédito, não conseguem cumprir contratos de maior porte; sem cumprir contratos, não acumulam patrimônio. “A exigência de garantia física é praticamente inexistente para esses negócios, pois não têm veículos de valor relevante além dos operacionais, nem imóveis próprios para alienar. Por isso, soluções que desburocratizam essa jornada têm ganhado destaque neste segmento”, conclui o executivo.

# Menos projetos, mais impacto: o novo cálculo do investimento em IA no varejo

Alexsandro Monteiro (\*)

Por anos, investir em tecnologia no varejo foi tratado quase como uma corrida: testar tudo, abrir frentes em paralelo, ocupar o maior número possível de iniciativas ao mesmo tempo. Essa lógica, contudo, começa a mudar. Os próprios clientes já apontam um 2026 mais cauteloso com sinais de retração econômica no período pós-Copa do Mundo e eleitoral. Isso também altera a forma como esses investimentos são estruturados e operacionalizados.

O estudo da KPMG “Global AI in Finance Report”, com recorte para o mercado de consumo e varejo, ajuda a dimensionar essa guinada: a adoção de agentes de inteligência artificial (IA) no segmento deve disparar de 33% para 85% até 2027. Segundo o levantamento, esse salto abre espaço para estratégias mais modulares concentradas em ganhos acelerados — os já conhecidos “quick wins” — capazes de capturar valor sem a complexidade de projetos longos e custosos.

É exatamente essa pivotação de lógica que vemos, hoje, na dinâmica das operações de varejo. A alocação de recursos migra de dispersa para seletiva e cirúrgica: em vez de dezenas de proje-

tos simultâneos, as empresas priorizam poucas iniciativas com alta assertividade e rápida monetização, exigindo provas de valor imediatas como pré-requisito para qualquer escala.

Esse é o tom que domina as rodas de conversa do setor nas últimas semanas. Os grandes encontros de e-commerce e varejo que se aproximam no calendário paulista já deixam claro que o discurso de tráfego e investimento a qualquer custo perdeu espaço para debates sobre rentabilidade e eficiência — um sinal de que a cautela dos consumidores chegou às salas de decisão.

Essa disciplina orçamentária aparece com força em previsões internacionais para este ano. A Forrester estima que cerca de um quarto dos aportes em IA planejados pelas empresas para 2026 será adiado para 2027, à medida que diretores financeiros passam a ter peso maior na aprovação desses investimentos — sempre em função do retorno mensurável.

É esse tipo de disciplina que tenho observado de perto na minha rotina com varejistas nos últimos meses: soluções calcadas em ciência e dados reais e uma IA “pé no chão” — projetos de ciclo curto que movem o ponteiro do negócio e au-

xiliam o varejista a sobreviver e crescer mesmo sob restrição de capital.

Na prática, um quick win de verdade tem escopo claro, prazo exíguo e indicador específico para provar o impacto precedendo qualquer discussão sobre rollout. O ponto é provar com celeridade e dados reais antes de colocar orçamento e equipe em apostas maiores.

O risco, nesse cenário, corre nos dois sentidos. Parar de investir por cautela tende a custar caro no médio prazo, já que os concorrentes que seguirem testando e aprendendo vão acumular vantagem. No entanto, insistir na dispersão de sempre, sem critério nem provas de valor, tornou-se inviável em um ano de aperto de margens.

O futuro não será de quem investir mais, mas de quem souber investir melhor: identificar problemas reais, testar soluções com agilidade, mensurar resultados e tracionar apenas o que comprovadamente gera valor. Em um panorama de maior pressão por eficiência, a IA evolui de uma aposta tecnológica para uma decisão de negócio. O varejo que conseguir combinar disciplina financeira com velocidade de execução vai sair na frente.

(\*) Diretor de Retail da FCamara.

# Estudo aponta profissões menos afetadas pela IA até 2032

Entre elas engenharias e matemática, serão as menos impactadas pela tecnologia. A profissão de engenheiro civil no Brasil, por exemplo, será impactada em apenas 3% na próxima década

A Inteligência Artificial (IA) está mudando diversas atividades e pode até ser uma ameaça para algumas profissões, principalmente as que envolvem funções repetitivas. Um estudo da empresa de educação Pearson, calcula que atividades que envolvem alta capacidade de análise crítica e conhecimento de cálculo, entre elas engenharias e matemática, serão as menos impactadas pela tecnologia na próxima década. Ainda de acordo com a pesquisa intitulada “Skills Outlook: Gen AI Proof Jobs”, cinco profissionais no Brasil serão menos impactados pela IA, dentre eles o engenheiro civil, com impacto de 3%.



Para o estudo, a IA generativa ainda é imprecisa em relação a cálculos, preservando e mantendo a relevância de profissionais que dominam esse campo do conhecimento. Ela também não tem capacidade de substituir habilidades como

criatividade, comunicação e liderança, capacidades associadas às chamadas soft skills e às funções de gerenciamento e administração.

Para Alexandre de Souza, diretor da Projelet, “apesar

dos avanços tecnológicos, a IA não é capaz de responder o raciocínio crítico, a intuição e a experiência que um engenheiro civil adquire com anos prática. Ela pode analisar dados e identificar padrões, mas não é capaz de ter sabedoria ou aplicar o bom senso em situações que exigem a avaliação do profissional”.

“A IA pode ajudar tarefas, mas a responsabilidade final e a tomada de decisões rápidas são do engenheiro civil. Ele é essencial para supervisionar a obra, garantir a segurança, resolver problemas técnicos e coordenar equipes”, finaliza Alexandre de Souza.

## Como o capital acompanha a maturidade da startup, da validação inicial à liquidez no mercado público

Renan Georges (\*)

Quando uma startup anuncia uma nova rodada de investimento, a impressão costuma ser de que um novo capítulo começou. Na realidade, a rodada costuma marcar o encerramento de um ciclo. Antes daquele capital chegar, a empresa precisou responder às perguntas que definiam o estágio anterior da sua evolução.

Essa lógica ajuda a entender por que duas startups podem captar valores completamente diferentes mesmo atuando no mesmo mercado. O que determina o acesso ao capital não é apenas a qualidade da ideia ou o tamanho da oportunidade. Na maior parte dos casos, o fator decisivo é o grau de maturidade do negócio. Cada etapa do crescimento elimina um conjunto específico de riscos e, ao fazer isso, amplia o universo de investidores dispostos a financiar a etapa seguinte.

Existem, naturalmente, exceções a essa lógica. Fundadores com um track record relevante, especialmente aqueles que já construíram e venderam empresas, podem acessar capital antes mesmo de o novo negócio atingir determinados marcos de maturidade. Já vivi isso como second-time founder: reputação, histórico de execução e confiança construída anteriormente permitem, em alguns casos, captar recursos quando ainda existe muito mais apresentação do que resultado para mostrar. São pontos fora da curva importantes, mas não mudam a dinâmica predominante do mercado. Para a maioria dos empreendedores, é a redução progressiva do risco do negócio que abre as portas para novos níveis de capital.

No início da jornada, praticamente tudo precisa ser descoberto. O empreendedor busca validar se existe um problema relevante, se a solução faz sentido e se há clientes dispostos a pagar por ela. Nessa fase, o recurso financeiro serve para ampliar a capacidade de experimentar.

Superada essa etapa, a empresa deixa de provar que o produto funciona e passa a provar que o negócio funciona. O desafio muda de natureza. Já não basta conquistar os primeiros clientes, é preciso transformar vendas isoladas em receita recorrente, estruturar processos, formar equipe e demonstrar que existe um modelo capaz de crescer de maneira consistente.

Quando a startup alcança esse nível de organização, surge uma nova exigência. Crescer rapidamente sem perder eficiência costuma ser muito mais complexo do que encontrar o primeiro cliente. Escalar exige disciplina operacional, gestão, tecnologia, cultura e capacidade de executar em uma velocidade que preserve qualidade.

A maturidade seguinte é ainda mais exigente. O crescimento deixa de ser suficiente para justificar valor. O mercado passa a observar previsibilidade, governança, rentabilidade, geração de caixa e capacidade de sustentar



expansão em um ambiente competitivo. A organização precisa demonstrar que consegue sobreviver independentemente das pessoas que a fundaram. A empresa passa a valer mais pela qualidade da sua gestão do que pela originalidade da sua ideia.

Esse processo explica por que rodadas de investimento nunca significaram apenas dinheiro novo entrando no caixa. Elas representam a mudança do principal risco que investidores enxergam naquele negócio. No começo, a dúvida é se existe mercado. Depois, se existe modelo de negócio. Em seguida, se existe capacidade de escalar. Mais adiante, se existe uma organização preparada para competir no longo prazo. Como regra, o capital acompanha exatamente essa sequência.

Observar startups apenas pelas rodadas de investimento faz parecer que todas percorrem o mesmo caminho. Não percorrem. O que realmente aproxima empresas bem-sucedidas é a capacidade de amadurecer antes de buscar o próximo cheque. A ordem dos fatores importa. Empresas que antecipam a escala antes de consolidar fundamentos costumam carregar problemas que nenhuma rodada consegue resolver.

Talvez seja essa a principal mudança de perspectiva que o ecossistema brasileiro precisa incorporar. O mercado dedica enorme atenção aos anúncios de captação, mas o verdadeiro patrimônio de uma startup é aquilo que ela constrói entre uma rodada e outra. É nesse intervalo que modelos são validados, culturas são formadas, equipes amadurecem e negócios deixam de depender de boas apresentações para passar a depender de bons resultados.

No fim, as rodadas contam apenas uma parte da história. A evolução de uma startup não é determinada pelo capital que ela recebe, mas pela empresa que consegue se tornar antes que esse capital chegue. Para alguns fundadores, uma trajetória anterior bem-sucedida pode antecipar esse acesso. Para a maioria, porém, é essa maturidade que define quais negócios estarão preparados para atravessar todas as etapas do ciclo de crescimento até alcançar liquidez e longevidade.

(\*) Fundador e CEO da Zavii Venture Builder.

## Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (\*)

### O esforço constrói a sorte

*André Filomeno, Senior Vice President de Customer & Digital da Flying Tiger Copenhagen, fez do aprendizado contínuo e da adaptação os pilares de uma carreira internacional.*

#### Aprender para estar preparado

Nascido e criado em Florianópolis (SC), André Filomeno cresceu em uma família de classe média na qual trabalho, dedicação e igualdade de responsabilidades faziam parte da rotina. Filho de Luiz Carlos e Alda Suzi, encontrou nos pais suas primeiras referências. O pai atuava no mundo dos negócios, enquanto a mãe construiu carreira no setor público, sempre determinada a fazer a diferença por meio do próprio trabalho.

Desde jovem, André se interessava por gestão e estratégia. Formou-se em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em 2009, e iniciou um mestrado na mesma instituição. O caminho acadêmico, porém, ganhou uma nova direção quando foi aprovado no programa de trainee da C&A Brasil.

Foi na companhia que começou efetivamente sua formação como líder. Durante quase dez anos, assumiu diferentes responsabilidades e aprendeu que conhecimento técnico, sozinho, não prepara ninguém para liderar. Para ele, liderança exige autoconhecimento, capacidade de tomar decisões, equilíbrio e disposição permanente para rever erros e acertos.

A busca por desenvolvimento o levou também à Duke University, nos Estados Unidos, onde cursou um MBA enquanto conciliava os estudos com uma posição de alta liderança na C&A. A experiência reforçou uma convicção que passou a acompanhá-lo: quanto mais uma pessoa se prepara, maiores são as chances de reconhecer e aproveitar as oportunidades.

#### Uma carreira construída pela adaptação

Depois de concluir o MBA, André decidiu ampliar sua “caixa de ferramentas” profissional. Após uma década no varejo tradicional, assumiu a liderança da área de moda do Mercado Livre. Foram dois anos em uma empresa de tecnologia, com uma cultura diferente daquela que conhecia, em plena pandemia. O desafio incluiu liderar um novo time de maneira totalmente remota.

Em 2022, surgiu uma transformação ainda maior. André mudou-se para a Dinamarca para assumir a posição de diretor de Global Procurement da Flying Tiger Copenhagen. Seis meses depois, recebeu o convite para ocupar uma função com escopo muito mais amplo: Senior Vice President de Customer & Digital.



André Filomeno.

A nova posição exigia liderar áreas nas quais não possuía todo o conhecimento técnico. Em vez de enxergar isso como uma limitação, transformou o desafio em mais uma oportunidade de aprendizado. Passou a liderar a transformação da relação da companhia com seus consumidores, colocando o cliente no centro das decisões e construindo estruturas mais flexíveis e adaptáveis às mudanças de comportamento.

Nesse processo, consolidou outro princípio: grandes estratégias dependem das pessoas certas. Para André, formar equipes fortes significa contratar profissionais capazes de desafiar inclusive seus líderes, estimular autonomia e criar ambientes nos quais as pessoas tenham liberdade para falar, discordar e assumir decisões.

#### O sucesso pertence ao time

Seu modelo de liderança valoriza estruturas com baixa hierarquia e relações baseadas na confiança. Uma de suas máximas resume essa visão: **o fracasso é do líder e o sucesso pertence ao time.**

André acredita que habilidades técnicas podem ser desenvolvidas, mas curiosidade, humildade e vontade genuína de aprender são características fundamentais. Adaptabilidade e resiliência também se tornaram valores inegociáveis em sua trajetória.

Ao mesmo tempo, reconhece que ego e vaidade estão entre as principais armadilhas de uma carreira. Por isso, considera essencial manter a capacidade de olhar para si mesmo, reconhecer erros e seguir adiante. Sua referência de evolução é simples: procurar ser melhor do que ontem e saber que ainda poderá ser melhor amanhã.

Hoje, sua definição de sucesso vai além de cargos ou reconhecimento financeiro. Está relacionada à pessoa e ao profissional que se constrói ao longo da jornada e à capacidade de impactar positivamente quem está ao redor.

É essa visão que procura transmitir também às novas gerações. Para André, a educação oferece a base, mas é a determinação de continuar aprendendo que amplia as possibilidades. Trabalho, nesse sentido, significa construir algo maior do que si próprio e devolver ao mundo mais do que se recebeu.

Sua trajetória sintetiza uma convicção construída ao longo dos anos: **o esforço vence o talento quando o talento não se esforça.** Preparação não elimina os imprevistos da carreira, mas aumenta as possibilidades de transformar oportunidades em caminhos. Quanto maior a dedicação, a humildade para aprender e a resiliência diante das adversidades, maiores também serão as chances de aquilo que muitos chamam de sorte aparecer.

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





PP\_CANVA

DO IMPROVISO À GESTÃO

## COMO OS PEQUENOS E MÉDIOS SELLERS ESTÃO AMADURECENDO O E-COMMERCE LATINO-AMERICANO

O e-commerce na América Latina cresceu de forma acelerada nos últimos anos, principalmente devido a pequenos e médios empreendedores que encontraram nos marketplaces uma porta de entrada acessível para o mundo das vendas online.

João Victor Batista Bueno (\*)

Começar é relativamente simples: um cadastro, alguns anúncios e os primeiros pedidos chegam. O problema, porém, aparece quando o negócio começa a crescer.

Mais pedidos significam mais complexidade. Um seller que começa vendendo em um único canal logo se vê diante de um cenário diferente: múltiplas plataformas, estoques para controlar, notas fiscais para emitir, etiquetas para imprimir, devoluções para processar e dados espalhados em diferentes sistemas. Com isso, o que antes era gerenciado em uma planilha ou no próprio painel do marketplace passa a exigir uma estrutura mais complexa.

A meu ver, esse é um ponto de virada importante que ajuda a separar os sellers que conseguem escalar daqueles que ficam presos no improviso. Isso porque vender mais sem estrutura adequada cria um cenário desafiador, com o aumento de receita acompanhado pelo aumento de erros, retrabalho e custos operacionais que resultam em pedidos enviados com o produto errado, estoque desatualizado que gera venda de itens sem disponibilidade, notas fiscais emitidas manualmente com risco de inconsistência e atrasos na expedição que comprometem a reputação nas plataformas. Cada um desses problemas, isoladamente, é administrável. Porém, juntos, podem comprometer o crescimento dos negócios.

O que vejo muito é que o seller que opera em três ou quatro marketplaces ao mesmo tempo, sem integração entre eles, passa grande parte do seu tempo em tarefas operacionais que poderiam ser automatizadas, ao invés de investir em estratégia, precificação, seleção de produtos ou relacionamento com fornecedores.



João Victor Batista Bueno

“O que vejo muito é que o seller que opera em três ou quatro marketplaces ao mesmo tempo, sem integração entre eles, passa grande parte do seu tempo em tarefas operacionais que poderiam ser automatizadas, ao invés de investir em estratégia, precificação, seleção de produtos ou relacionamento com fornecedores.

A transição do improviso para a gestão estruturada não acontece de uma hora para outra, e começa com uma mudança de mentalidade: entender que o negócio precisa de processos, não apenas de esforço. E que ferramentas de gestão não são um luxo reservado para grandes operações, mas uma necessidade que se torna evidente assim que o volume começa a crescer.

Nesse processo, algumas medidas simples podem fazer a diferença. O primeiro passo é identificar o maior gargalo da operação e concentrar esforços nele, em vez de tentar automatizar tudo de uma vez. Depois, vale acompanhar mensalmente pelo menos três indicadores essenciais: volume de pedidos, taxa de erros e margem de lucro, para entender se o crescimento está de fato sendo sustentável. Por fim, à medida que a operação ganha volume, é importante avaliar quais tarefas consomem mais tempo e podem ser automatizadas, liberando o seller para atividades mais estratégicas.

Nesse contexto, os sistemas de gestão integrada voltados para o e-commerce têm sido importantes na profissionalização dos pequenos e médios sellers. A capacidade de centralizar em uma única plataforma o controle de estoque, processamento de pedidos, emissão de notas fiscais e gestão de múltiplas lojas elimina a necessidade de alternar entre sistemas diferentes e reduz drasticamente o risco de erros operacionais.

A América Latina ocupa uma posição de destaque no crescimento global do comércio eletrônico: segundo dados da eMarketer, ela liderou o crescimento global do e-commerce em 2025, com expansão de 12,2% nas vendas do varejo online, ritmo 1,5 vez superior à média mundial, impulsionada pela penetração de smartphones, expansão dos meios de pagamento digitais e crescimento dos grandes marketplaces regionais. Essa evolução, no entanto, traz um desafio estrutural: a maioria dos vendedores que ingressaram nesse mercado durante o boom dos últimos anos ainda opera com processos pouco estruturados.

Temos exemplos de mercados mais maduros que estão lidando bem com essa questão, como o americano e asiático, que têm investido na profissionalização dos sellers de médio porte. Com isso, os vendedores ficam mais preparados para operar com eficiência em múltiplos canais, com gestão integrada e processos automatizados, resultando em melhores margens, menor taxa de erros e maior capacidade de resposta às mudanças de demanda.

Acredito que o e-commerce latino-americano está em um momento de transição, e a fase do improviso criativo, que foi essencial para que muitos empreendedores dessem os primeiros passos, está cedendo espaço a uma nova etapa, marcada pela gestão estruturada, automação e profissionalização da operação.

(\*) Especialista em Gestão da Marca da UpSeller, empresa de tecnologia especializada em gestão para e-commerce, no Brasil.

