



Pix Automático e débito automático vão coexistir. O desafio começa aí

Desde o lançamento do Pix Automático, tornou-se comum tratar sua expansão como o começo do fim do débito automático. É uma conclusão compreensível.

O Pix mudou rapidamente a forma como os brasileiros transferem dinheiro e realizam pagamentos e agora avança sobre um dos últimos grandes territórios ainda associados às estruturas bancárias tradicionais: as cobranças recorrentes.

A transformação em curso, porém, é mais complexa do que uma simples substituição.

O débito automático continuará existindo. A própria regulamentação preserva sua utilização em determinadas situações e estabelece condições diferentes de acordo com a relação entre a instituição que mantém a conta do pagador e aquela que recebe os recursos.

As empresas, portanto, caminham para um ambiente em que Pix Automático, débito automático e outras modalidades conviverão dentro das mesmas operações por um período relevante.

Essa coexistência muda completamente o desafio para quem administra milhões de cobranças.

Quando uma tecnologia substitui outra de forma direta, existe um processo relativamente claro de migração. Quando diferentes tecnologias passam a operar simultaneamente, a empresa precisa definir quais clientes permanecem em cada modalidade, acompanhar fluxos distintos e garantir que todos eles sejam consolidados em uma visão financeira única e compreensível.

Há ainda uma particularidade importante no Pix Automático: a autorização depende do consentimento do consumidor.

No débito automático, muitas empresas construíram ao longo dos anos modelos de arrecadação baseados em autorizações já estabelecidas dentro da relação bancária. No Pix Automático, o consentimento precisa ser concedido previamente pelo próprio cliente no ambiente da sua instituição financeira. A empresa recebedora apresenta a cobrança e estimula a adesão, mas não controla a etapa decisiva de autorização.

Essa diferença é relevante também do ponto de vista da relação com o consumidor. O consentimento pode ser concedido, alterado ou cancelado, e o cliente passa a ter maior controle

Divulgação



sobre parâmetros relacionados à cobrança. Para a empresa, isso significa administrar continuamente o status dessas autorizações e seus impactos sobre o recebimento.

A organização pode comunicar os benefícios da modalidade e estruturar campanhas de migração, mas o avanço da base dependerá também da capacidade de mobilizar seus clientes e acompanhá-los ao longo desse processo.

Negócios digitais, que mantêm contato frequente com seus consumidores por aplicativos ou canais próprios, encontram condições mais favoráveis para conduzir essa transição. Já companhias com bases amplas, heterogêneas ou menos digitalizadas enfrentam uma migração naturalmente mais gradual.

Também não existe uma velocidade única para essa mudança.

Além das diferenças entre setores, pesa a própria estrutura bancária de cada organização. A composição da base de clientes, os bancos envolvidos na operação, os modelos de arrecadação existentes e as características de cada negócio fazem com que empresas do mesmo segmento atravessem essa transformação de maneiras bastante diferentes.

Outro ponto importante está na operação cotidiana da cobrança. Durante anos, o débito automático funcionou dentro de uma lógica relativamente conhecida pelas áreas financeiras. O Pix Automático exige do recebedor um acompanhamento mais ativo do estado de cada cobrança.

O consentimento pode ser criado, alterado ou cancelado. Uma cobrança pode não ser liquidada na data prevista. Uma nova tentativa pode ser necessária. Em determinadas situações, um pagamento já realizado também pode ser posteriormente devolvido.

Esse conjunto de possibilidades exige uma gestão mais sofisticada. A empresa passa a lidar simultaneamente com diferentes meios de pagamento, regras operacionais próprias, comportamentos distintos e exceções que precisam ser tratadas sem comprometer o fluxo de recebimentos.

Essa realidade também muda a forma como os meios de cobrança devem ser avaliados.

Durante muito tempo, o custo por transação esteve entre os principais indicadores dessa decisão. Ele permanece relevante, mas já não é suficiente. Taxa de sucesso, previsibilidade de recebimento, abandono no processo de adesão, custo de recuperação de cobranças não realizadas, inadimplência e impacto sobre o capital de giro passam a fazer parte da mesma análise.

E a melhor resposta dificilmente será a mesma para todos os clientes.

É justamente nesse ponto que está a próxima evolução desse mercado. Em vez de ampliar continuamente a lista de alternativas disponíveis, as empresas precisarão desenvolver capacidade para identificar qual combinação de meios e estratégias oferece o melhor resultado para cada perfil de cobrança.

Para o consumidor, a experiência deve permanecer simples. Nos bastidores, a operação se tornará mais complexa, com múltiplos meios, regras, autorizações, tentativas de cobrança e possibilidades de tratamento.

O futuro da cobrança recorrente será definido pela capacidade das empresas de administrar Pix Automático, débito automático e demais meios de pagamento de forma integrada, inteligente e orientada ao resultado financeiro. No fim, a métrica continua sendo a mesma: transformar uma cobrança prevista em dinheiro efetivamente recebido.

(Fonte: José Tadeu Bijos é CEO e presidente da Multipagamentos).

Negócios em Pauta



4ª edição do Fórum Agro com foco em inteligência de dados no campo

Chega à sua quarta edição o Fórum Agro, evento promovido pelo Empresômetro em parceria com o IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação), que nos últimos anos passou a reunir no mesmo palco executivos de companhias como Cargill e BASF ao lado de produtores rurais e especialistas em dados do agronegócio. A edição de 2026 leva o tema "O Ouro Invisível no Campo" e acontece no dia 14 de outubro, na Casa Tenerife, em São Paulo. Nas três edições anteriores o Fórum Agro serviu de palco para o lançamento do Agronegócio em Números, estudo anual do IBPT e do Empresômetro construído a partir do cruzamento de dados fiscais e de mercado que raramente chegam ao público nessa granularidade. Neste ano o evento apresenta o Estudo Anual do Agro 2026, quarta edição da pesquisa (<https://encurtador.com.br/KpNe>). [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI



Prêmio para professores de Matemática da Educação Básica

@O IMPA (Instituto de Matemática Pura e Aplicada) e a ANPMat (Associação Nacional dos Professores de Matemática na Educação Básica) lançaram a primeira edição do Prêmio Brasil de Ensino de Matemática na Educação Básica. A iniciativa tem como objetivo identificar, reconhecer e disseminar práticas pedagógicas de sucesso no ensino de Matemática e valorizar experiências que contribuam para a aprendizagem e para a equidade na Educação Básica. As inscrições estão abertas até 12 de outubro, pelo site do IMPA. “O objetivo é sinalizar e divulgar amplamente iniciativas exitosas, devidamente testadas na realidade da nossa sala de aula, apontando ao docente de matemática na educação básica novos caminhos para aprimorar cada vez mais seu magistério”, explica o diretor-geral do IMPA, Marcelo Viana (<https://candidaturas.impa.br/eventos/565/inscricao/categoria>). [Leia a coluna completa na página 2](#)

Automóveis



Marcas precisam ir além do canal preferido do consumidor

Atualmente, os consumidores esperam interagir com marcas pelos canais de sua preferência sem perder contexto, histórico de relacionamento ou qualidade no atendimento. [Leia na página 2](#)

IA no varejo: mais automatização não significa melhores resultados

Segundo dados da KPMG Global Tech Report 2026, 90% das organizações de Consumo & Varejo já integraram agentes de IA aos fluxos de trabalho, e 74% esperam implementar a tecnologia em escala nos próximos 12 meses. [Leia na página 3](#)

Quanto uma empresa precisa gastar para descobrir se uma nova filial vai dar certo?

Especialistas da Eureka Coworking e da Plugify analisam dados e explicam como negócios estão mudando a lógica de expansão para evitar altos investimentos. [Leia na página 4](#)

Reforma Tributária: o que sua empresa precisa implementar ainda em 2026

Uma análise da GIVE sobre a implementação da Reforma Tributária mostra que a adaptação das empresas avançou em 2026. O levantamento analisou 104,4 milhões de documentos fiscais emitidos entre janeiro e março e, em uma avaliação de 278,8 mil empresas do Regime Normal, identificou que 58,5% já apresentavam adesão total às novas exigências, enquanto 8,5% estavam em estágio parcial e 32,9% ainda não haviam avançado de forma significativa na adequação. [Leia na página 5](#)

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



OPINIÃO

A IA não vem para tirar o seu emprego, mas sim para assumir suas tarefas repetitivas

Sempre que surge uma tecnologia disruptiva, a primeira reação da sociedade é o medo de ser substituída.

Vimos isso nas diversas revoluções ao longo da história e hoje acontece o mesmo com a inteligência artificial. No entanto, se olharmos para a nossa trajetória com um pouco de perspectiva, percebemos que essa apreensão não se concretizou. Algumas de nossas tarefas foram se transformando e, embora pareça que algumas funções tenham desaparecido, na verdade, elas deram lugar a outras mais aprimoradas.

Durante a Revolução Industrial, o trabalho do artesão têxtil foi absorvido pelas máquinas a vapor. No entanto, isso levou à criação de milhões de novos empregos em fábricas que antes eram inimagináveis. Um fenômeno semelhante ocorreu há apenas algumas décadas, com a chegada dos softwares de escritório. Quando planilhas como o Excel se popularizaram, dizia-se que os funcionários administrativos se tornariam obsoletos. No entanto, graças ao fato do software ter assumido os cálculos matemáticos, surgiram disciplinas inteiras, como a análise de dados financeiros, o controle de gestão moderno e o planejamento estratégico.

Hoje, com a Inteligência Artificial, estamos no mesmo ponto de inflexão. A IA está se expandindo com uma força descomunal nos ambientes de trabalho porque, pela primeira vez, temos tecnologia capaz de assumir o trabalho repetitivo. É natural que a primeira reação de uma organização diante da ferramenta seja o medo. Mas justamente, o desafio dos líderes atuais é orientar suas equipes na transição do temor para o hábito por meio do aprendizado contínuo e da prática diária.

Para que a IA deixe de ser vista como uma ameaça, os colaboradores precisam experimentá-la e cometer erros com ela. O hábito se constrói quando o trabalhador entende que a tecnologia não é um auditor externo que vem avaliar seu desempenho, mas um instrumento que ele tem à sua disposição para resolver tarefas em segundos.

O primeiro critério para saber o que delegar à máquina é avaliar o que é repetitivo. Se um funcionário responde à mesma pergunta três vezes por dia com as mesmas palavras, por exemplo, ele está desperdiçando seu potencial. Essa é uma tarefa que a IA resolve com grande velocidade e precisão. Atualmente, as empresas que adotam agentes de IA conseguem liberar, em média, três horas de trabalho por semana por funcionário. Isso significa devolver ao colaborador o tempo necessário para pensar, inovar e resolver problemas complexos.

Gerónimo Maspero (*)

Existe, no entanto, um equívoco conceitual que consiste em acreditar que a IA é uma varinha mágica capaz de resolver desequilíbrios ou dificuldades que a empresa não compreende. Se um problema não puder ser resolvido por uma liderança, mesmo que ele tenha todo o tempo do mundo, a IA também não será capaz de resolvê-lo.

Ou seja, para delegar uma tarefa à inteligência artificial, primeiro é preciso compreender a fundo o problema e sua causa. Se os processos de uma organização forem caóticos, a tecnologia apenas gerará um caos automatizado. O líder deve ser capaz de estruturar mentalmente a solução. Uma vez validada essa lógica pelo conhecimento humano, a máquina pode assumir a execução do trabalho pesado.

Se a tecnologia consegue programar e classificar melhor e mais rápido do que nós, qual é, então, o valor do ser humano na empresa do futuro? A resposta se resume a três pilares: a intenção, o critério e o aspecto relacional.

Em primeiro lugar, a intenção é exclusivamente nossa. A IA é um motor reativo; ela não deseja nada, não tem vontade própria, não se propõe a conquistar um mercado nem a melhorar a cultura de uma equipe. É o ser humano quem traz o propósito, o “por que” fazemos as coisas.

Da mesma forma, surge o critério. Diante de um problema, a tecnologia pode nos oferecer dez soluções diferentes com base em padrões estatísticos. No entanto, é o olhar humano, treinado no contexto, na cultura e na sensibilidade da empresa, que tem o discernimento e o julgamento para escolher a opção que melhor se encaixa à identidade da companhia. Dessa forma, os talentos que assumirem papéis de liderança terão uma ferramenta que poderá auxiliá-los nesse processo de formação de seu julgamento.

Estamos deixando para trás uma era em que o valor de um profissional era medido por sua capacidade de executar tarefas mecânicas com resistência física ou mental. Antes, fazíamos muitas coisas que hoje, simplesmente, é inaceitável continuarmos fazendo manualmente. Perder horas com a burocracia dos dados ou com a repetição de textos é um anacronismo.

A inteligência artificial não vem para destruir o emprego, mas para elevá-lo. O verdadeiro risco de exclusão profissional não reside na tecnologia em si, mas na teimosia de ignorá-la. Aqueles que compreenderem que o software deve ser um copiloto diário para liberar tempo e potencializar seu discernimento liderarão as empresas do futuro.

(*) **Cofundador e CTO da Humand, liderando o desenvolvimento tecnológico da plataforma que conecta mais de dois milhões de colaboradores em todo o mundo.**

Americanos destroem drones de traficantes usando laser

Nos últimos dias de agosto, o Exército dos Estados Unidos derrubou três drones suspeitos de operar a serviço de traficantes mexicanos. Segundo a CBS News, os drones foram abatidos por um sistema de armas chamado “Army Multipurpose High Energy Laser System”.

Vivaldo José Breternitz (*)

Segundo o major-general Curtis Taylor, que exerce um comando na fronteira sul dos Estados Unidos, os cartéis mexicanos estão cada vez mais usando drones para facilitar o tráfico de drogas e de pessoas, especialmente vigiando as forças militares e de segurança que operam na fronteira entre os dois países.

Ainda não está claro se os drones foram abatidos em espaço aéreo americano ou mexicano. Um porta-voz do Exército americano afirmou apenas que a operação foi conduzida “em coordenação com todos os parceiros que atuam na fronteira”.

Essa não é a primeira vez que armas a laser são utilizadas para tentar proteger o espaço aéreo dos EUA. Em fevereiro, em uma operação similar, militares americanos empregaram tecnologia laser para derrubar o que acreditavam serem drones de traficantes, operação que causou enormes transtornos ao exigir o fechamento repentino de um grande aeroporto comercial; aos transtornos, somou-se o vexame, quando descobriu-se que os “drones” eram apenas balões de festa.

Algumas semanas depois, mais uma trapalhada: outro ataque resultou na destruição de um drone, mas que pertencia **às autoridades de fronteira dos EUA**, enão a cartéis mexicanos. Desta vez, o Exército



sam_eder_CANVA

não divulgou detalhes adicionais, alegando razões de segurança operacional.

O uso de lasers para defesa aérea não é exclusividade dos EUA. O Reino Unido anunciou que instalará seu sistema DragonFire em navios de sua Marinha até 2027. Já a China desenvolveu uma versão portátil, do tamanho de uma mochila, capaz de atingir alvos a até 500 metros de distância.

Esses sistemas são muito mais baratos de operar do que os tradicionais, pois cada disparo custa cerca de US\$ 13, contra milhares ou até milhões de dólares de

um míssil convencional. Essa diferença de custos torna a tecnologia baseada em lasers mais viável para enfrentar drones, cuja eficácia em campos de batalha tem ficado clara na guerra da Ucrânia.

Curiosamente, civis dispostos a gastar cerca de mil dólares podem adquirir versões simplificadas de sistemas de defesa a laser, não para enfrentar cartéis, mas para proteger suas casas contra insetos voadores.

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

Agentes de IA ganham autonomia e redefinem gestão de processos nas empresas

Número de agentes no ecossistema Microsoft 365 cresceu 15 vezes em um ano e mostra avanço da tecnologia sobre fluxos completos de trabalho.

A inteligência artificial está deixando de servir só para tarefas pontuais e começa a assumir atividades cada vez mais amplas dos processos empresariais. Um dos sinais dessa virada aparece no Work Trend Index 2026, da Microsoft: o número de agentes ativos no ecossistema Microsoft 365 cresceu 15 vezes em um ano e, entre grandes empresas, 18 vezes.

O levantamento ouviu 20 mil usuários de IA em 10 países e mostra que 66% deles conseguem dedicar mais tempo a trabalhos de maior valor com o uso da tecnologia. Uma análise de mais de 100 mil conversas no Microsoft 365 Copilot apontou ainda que 49% das interações já envolvem atividades cognitivas, como analisar informações, resolver problemas e pensar de forma criativa.

Os números indicam uma mudança na forma como a IA entra nas empresas. Em vez de só responder perguntas, redigir textos ou organizar informações sob comando de um profissional, os agentes digitais passam a executar sequências de tarefas, acompanhar processos e levar a uma pessoa apenas as etapas que exigem análise, decisão ou aprovação.

"Estamos saindo de uma lógica em que a inteligência artificial era acionada para resolver uma demanda específica e entrando em um cenário em que ela passa a fazer parte do fluxo de trabalho. A discussão agora é quais etapas podem ser delegadas à tecnologia e em quais momentos a participação humana é indispensável", afirma Abraão Osher, CEO da DNAfy, empresa de tecnologia especializada em infraestrutura de Inteligência Operacional Agêntica.

A mudança pede uma revisão dos próprios processos. Ao delegar etapas de uma operação a agentes de IA, a empresa precisa definir quais informações poderão ser acessadas, quais ações podem ser executadas de forma automática em quais atividades será necessária a supervisão humana.



Magnific

Na prática, os efeitos já aparecem em operações tradicionais. A Belliótica, rede de varejo óptico fundada em 1985 e com 11 unidades na Baixada Santista, passou a usar a tecnologia nas áreas comercial, de gestão de produtos e de análise de clientes.

A empresa já tinha um sistema de gestão, mas parte dos dados das lojas ainda precisava ser exportada para planilhas, consolidada e analisada manualmente. Com a mudança, os relatórios comerciais passaram a reunir automaticamente informações como ticket médio, descontos, quantidade de itens por orçamento e desempenho de lojas e vendedores.

Os dados de vendas também passaram a orientar a reposição de produtos e o acompanhamento de campanhas, enquanto a base de clientes ganhou análises sobre marcas, frequência de compra, lojas e comportamento de consumo.

"O que mudou não foi só a forma de acessar os dados, mas a velocidade com que conseguimos transformá-los em informação para a gestão. Antes, havia um trabalho importante de consolidação e tratamento. Hoje, conseguimos direcionar mais energia para entender os cenários e tomar decisões", afirma Thainara Ferreira, gerente da Belliótica.

O caso ajuda a mostrar a diferença entre automatizar uma tarefa e delegar parte de um processo. No primeiro modelo, a tecnologia permite fazer mais rápido algo que já existia. No segundo, o próprio fluxo de trabalho é reorganizado para que determinadas etapas sejam executadas pelo sistema.

Para Osher, é nesse redesenho que mora uma das maiores oportunidades para as empresas. "O ganho mais relevante não está apenas em fazer a mesma coisa mais rápido. Quando os dados chegam organizados e as atividades repetitivas são executadas automaticamente, as pessoas podem concentrar mais tempo na interpretação, na estratégia e nas decisões que movimentam o negócio", diz.

A autonomia dos agentes, porém, aumenta também a necessidade de governança. Os sistemas conseguem organizar informações, identificar padrões, executar tarefas e sugerir caminhos, mas objetivos, níveis de acesso, critérios de decisão e pontos de supervisão continuam sendo definidos pela empresa.

"A pergunta deixa de ser apenas 'onde podemos colocar inteligência artificial?' e passa a ser 'como queremos que o trabalho aconteça?'. O agente pode executar uma parte importante do processo, mas estratégia, objetivos e responsabilidade continuam sendo humanos", afirma Osher.

O avanço dos agentes digitais sugere que a próxima etapa da adoção de IA nas empresas vai além da produtividade individual. A tecnologia começa a entrar na própria estrutura da operação, e as organizações passam a decidir não só quais ferramentas usar, mas quais processos podem ser delegados e quais decisões precisam continuar nas mãos das pessoas.

News@TI

Inteligência artificial além da adoção tecnológica

Uma nova empresa brasileira de inteligência artificial chega ao mercado com a ambição não apenas de disputar espaço em um dos segmentos mais aquecidos da tecnologia, mas de criar uma nova categoria dentro dele. Lançada oficialmente em agosto, a WeCogno se apresenta como uma cognitech, conceito que combina inteligência artificial, ciência de dados e conhecimento especializado para transformar grandes volumes de informação em aumento de receita e redução de custo. A companhia parte de uma constatação de que, depois de anos investindo na coleta e organização de dados e, mais recentemente, em inteligência artificial, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades para transformar essa infraestrutura em ganhos concretos de receita, eficiência e redução de risco. É esse problema que a WeCogno quer atacar.

Workshop debaterá prevenção a incêndios florestais

Encontro em Mogi formulará estratégias sustentáveis

O Instituto Ecofuturo participa, neste dia 10, do 1º Workshop de Prevenção de Incêndios Florestais na Serra do Itapeti, em Mogi das Cruzes (SP). O encontro tem como objetivo promover a articulação entre diferentes instituições e contribuir para a elaboração de diretrizes para um plano integrado de prevenção de incêndios florestais na região.

A presença do Ecofuturo no município está diretamente relacionada à sua atuação na gestão da Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN) Botujuru – Serra do Itapety, área natural protegida localizada

em Mogi das Cruzes. O Instituto também é atualmente responsável pela gestão do Programa de Biodiversidade da Suzano, coordenando iniciativas voltadas à conservação, ao planejamento e ao manejo de áreas naturais.

A Serra do Itapeti abriga importantes remanescentes de Mata Atlântica, nascentes, fragmentos florestais e corredores ecológicos, além de um conjunto de áreas protegidas administradas por diferentes instituições. Ao mesmo tempo, o território enfrenta pressões relacionadas à ocupação urbana, às atividades humanas no entorno e aos eventos climáticos extremos, que contribuem para ampliar o risco de incêndios florestais.

Foto: Instituto Ecofuturo



Como o fogo não respeita limites administrativos ou divisões entre propriedades, a prevenção exige uma atuação coordenada entre gestores de áreas protegidas, órgãos públicos, empresas, universidades, proprietários rurais, comunidades locais e organizações da sociedade civil.

“Prevenir incêndios florestais pressupõe conhecer o território, identificar os riscos e construir uma atuação conjunta antes do período mais crítico. A articulação entre os diferentes atores da Serra do Itapeti é fundamental para proteger a biodi-

versidade, as nascentes e as comunidades que vivem ou circulam pela região”, afirma Barbara Almeida Souza, consultora de sustentabilidade do Instituto Ecofuturo.

O encontro é realizado pelo Instituto Ecofuturo, pela Fundação Florestal do Estado de São Paulo, pelo Instituto Embu e tem apoio da Prefeitura de Mogi das Cruzes.

Serviço: dia 10 de setembro, das 8h30 às 12h30, no Prédio II da Prefeitura de Mogi das Cruzes, à rua Francisco Franco, 133, Centro, Mogi das Cruzes.

Por que ainda deixamos o oceano à margem da agenda climática?

(*) Mauro Figueiredo e Diego Alvarez

O debate climático avançou significativamente nas últimas décadas. Governos, empresas e sociedade passaram a discutir a transição energética, a redução de emissões, a conservação das florestas e a adaptação das cidades com uma intensidade até então inédita. Nesse processo, uma dimensão essencial do planeta ainda busca ocupar o espaço correspondente à sua importância: o oceano.

A discussão esteve presente na São Paulo Climate Week, que reuniu representantes do poder público, da academia, do setor financeiro, de organizações da sociedade civil e de comunidades costeiras. Os debates mostraram que inserir o oceano nas estratégias climáticas envolve uma agenda que começa na produção científica e se estende à economia, ao financiamento e às políticas públicas.

Um dos desafios está em transformar conhecimento em decisão. A integração entre oceano, clima e biodiversidade exige dados consistentes, coordenação institucional e instrumentos capazes de orientar políticas públicas e investimentos de longo prazo.

É nesse contexto que as Soluções Baseadas no Oceano ganham relevância. A conservação e a restauração de ecossistemas costeiros, como os manguezais, podem contribuir para a proteção da biodiversidade, a adaptação ao clima, o desenvolvimento econômico e a qualidade de vida das comunidades.

As experiências do Programa Brasileiro de Reservas de Surf ajudam a compreender essa relação. O modelo parte da governança comunitária e da participação das populações locais na gestão dos territórios. Na Praia do Francês, em Alagoas, o reconhecimento como Reserva

Nacional de Surf estimulou a mobilização da comunidade em torno da conservação da região.

Essa participação também possui uma dimensão econômica. O turismo de surf mostra como a geração de renda, a valorização territorial e a conservação ambiental podem caminhar juntas. A economia azul abre espaço para atividades vinculadas ao oceano orientadas por planejamento territorial, justiça climática e valorização do conhecimento local.

Para que essas iniciativas ganhem escala, o financiamento é decisivo. Entre as alternativas estão modelos híbridos, conhecidos como *blended finance*, que combinam recursos públicos, privados e filantrópicos. Métricas capazes de demonstrar resultados ambientais, econômicos e sociais também são fundamentais para atrair investimentos.

O Brasil reúne condições singulares para assumir protagonismo nessa agenda. A extensão da costa, a biodiversidade marinha, as comunidades tradicionais e o potencial econômico associado ao oceano representam uma oportunidade estratégica. Incorporar essa dimensão às políticas climáticas significa reconhecer que parte das respostas aos desafios das próximas décadas está diante de nós, ao longo de milhares de quilômetros de litoral.

Colocar o oceano no centro da ação climática é uma decisão ambiental, econômica e social. É também uma escolha sobre o modelo de desenvolvimento que queremos construir para um planeta cuja superfície é majoritariamente azul.

(*) Mauro Figueiredo é professor, doutor, pesquisador do GPDA/UFSC e presidente do Instituto APRENDER Ecologia.

(*) Diego Alvarez é diretor executivo do Instituto APRENDER Ecologia e Coordenador de Impacto do Programa Brasileiro de Reservas de Surf.

Entidade faz limpeza no Congresso

Uma entidade profissional, a Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Higiene, Limpeza e Saneantes de Uso Doméstico e Uso Profissional (Abipla), realiza programa educacional junto aos membros do Congresso Nacional, mostrando os riscos das misturas caseiras dos produtos de limpeza.

Entre as atrações está o “Mistura Explosiva”, iniciativa desenvolvida em parceria com o Sistema CFQ/CRQs para abordar, de forma lúdica e interativa, os riscos da combinação inadequada de produtos. “Produtos de limpeza fazem parte do cotidiano e permitem trabalhar temas como química, saúde e segurança sanitária de forma muito próxima da

realidade das pessoas”, afirma Jordana Saldanha, presidente-executiva da Abipla.

O espaço também terá personagens educativos da associação e o lançamento da “Lia”, inteligência artificial da entidade. As ações integram a exposição “5 Décadas de Limpeza”, organizada em comemoração aos 50 anos da Associação. De 8 a 11 de setembro haverá exposição no Espaço Mário Covas – Anexo II da Câmara dos Deputados, Brasília (DF), e no dia 11 uma sessão especial, às 14h, no Senado, para homenagear profissionais da limpeza e destacar a proposta de criação do Dia Nacional da Limpeza, a ser instituído em 20 de setembro.

Joinville promove a Expoinovação

Nos dias 23 e 24 próximos, Joinville será a sede da 13ª edição da Expoinovação, evento que projeta reunir mais de 5 mil participantes, 120 marcas expositoras e patrocinadoras e gerar mais de 3.800 conexões de negócios. A programação contará com especialistas nacionais, experiências imersivas e soluções relacionadas à transformação digital e aos desafios de competitividade das empresas. Entre o público esperado, 68% são tomadores de decisão, reforçando o perfil estratégico do evento para geração de negócios e posicionamento de marcas.

Maior cidade de Santa Catarina, Joinville vive uma nova etapa de sua trajetória econômica. Conhecida por sua forte tradição industrial, especialmente nos segmentos metalmeccânico, de automação e manufatura, a cidade vem ampliando essa vocação ao aproximar indústria, tecnologia, pesquisa, empreendedorismo e turismo corporativo (visitejoinville.com.br/innovacao).



Carros/supera

Agosto é o mês da sorte para a indústria automobilística. Isto porque foram produzidas, no mês, 271,2 mil unidades. Com isto, a produção foi 7% maior que o mês anterior (julho) e 9,5% maior que igual período do ano passado. De acordo com a Anfavea (associação das montadoras), a produção acumulada no ano é de 1,89 milhão de unidades, o que representa crescimento de 8,5% sobre igual período de 2025. Os comerciais leves cresceram 4% e os caminhões recuaram 9% nos oito primeiros meses do ano.

Investigação/Delivery

A Abrasel (associação de bares e restaurantes) esteve presente em Brasília, na última semana, assistindo à sessão do Tribunal do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) que rejeitou o recurso apresentado pela Keeta e determinou o prosseguimento da investigação sobre práticas adotadas no mercado de delivery por aplicativos. A entidade considera relevante que o Cade tenha reconhecido a necessidade de aprofundar a análise dos impactos dessas práticas sobre os restaurantes e outros agentes do setor, ampliando a coleta de informações antes de uma conclusão definitiva sobre o caso. Para a Abrasel, que acompanha as transformações do setor de delivery, a ampliação da concorrência entre plataformas “pode gerar benefícios para empreendedores, consumidores e entregadores, desde que ocorra em ambiente equilibrado e com regras claras para todos os participantes”, destaca o presidente Paulo Solmucci.

Leasing/Portal

A Federación Lainoamericana de Leasing (Felasease) lança seu novo portal institucional com a proposta de concentrar informações sobre o setor e ampliar a conexão entre os mercados da região. A iniciativa chega em um momento de mudanças regulatórias, recuperação econômica e retomada dos investimentos em diferentes países da América Latina, cenário que reforça a importância da troca de experiências e da construção de uma agenda comum para o leasing. Além de reunir informações sobre a Federação, sua estrutura e suas principais frentes de trabalho, a plataforma oferece conteúdos sobre tendências econômicas, mudanças regulatórias, dados de mercado e experiências dos países-membros (www.felasease.org).

Lei do Bem

Menos de 3% das empresas elegíveis usam a Lei do Bem - incentivo fiscal para quem investe em pesquisa, desenvolvimento e inovação - no Brasil. Isto significa que cerca de 145 mil empresas tributadas pelo Lucro Real teriam potencial para utilizar o incentivo fiscal, mas a adesão ainda é baixa. Entre os motivos estão desinformação e a ideia de que o benefício vale apenas para grandes projetos de inovação. O tema ganha novo gancho porque o prazo para entrega do formulário da Lei do Bem ao MCTI, referente ao ano-calendário de 2025, foi prorrogado para 30/09/2026. Assista podcast sobre o tema: <https://www.youtube.com/watch?v=VaZ8Yi08l08>



Santos/Clima

Santos iniciou uma nova etapa no planejamento para aumentar a capacidade de adaptação aos efeitos das mudanças climáticas. O Grupo Técnico de Trabalho de Adaptação Baseada em Ecossistemas (AbE) já realizou reunião de instalação, com a participação de representantes de diferentes secretarias municipais. Vinculado administrativamente à Seção de Mudanças Climáticas (Seclima), da Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Desenvolvimento Urbano e Sustentabilidade (Semam), o grupo terá como foco o levantamento, mapeamento e a priorização de ações de adaptação climática.

Medicamentos/Tempo

As previsões mais recentes apontam mais de 90% de probabilidade de um evento muito forte entre setembro e novembro, com mudanças no regime de chuvas e temperaturas acima da média em grande parte do país. O cenário coloca em alerta o transporte de medicamentos termolábeis, como vacinas, insulinas e medicamentos biológicos, que precisam de temperatura controlada. Chuvas intensas, enchentes, interrupções de rodovias e aumento do tempo de deslocamento podem elevar o risco de excursões de temperatura e comprometer a integridade dos produtos.

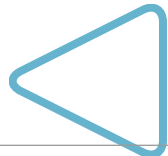
Trânsito/A conferir

A Frente Nacional de Prefeitas e Prefeitos (FNP) lançou, neste dia 9, a Coalizão de Municípios pela

Redução de Mortes e Lesões no Trânsito. Liderada pelo prefeito de Campinas/SP e presidente da Comissão de Saúde da FNP, Dário Saadi, a iniciativa busca fortalecer a atuação municipal na agenda de segurança viária, promovendo aprendizado, intercâmbio de experiências, fortalecimento institucional e mobilização política pela redução de mortes no trânsito. O lançamento integra o projeto de assistência técnica especializada a municípios, desenvolvido em parceria com a Global Road Safety Partnership.

Empregos/Trampolim

Conseguir uma vaga de emprego começa antes da entrevista. Segundo levantamento do Centro Paula Souza, 46% dos candidatos têm dificuldade para preparar um currículo. Para apoiar quem está em busca de trabalho, o Trampolim, plataforma da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE), reúne em um só lugar vagas de emprego, cursos gratuitos de qualificação, criação de currículo e preparação para entrevistas com inteligência artificial (IA). O acesso é feito pelo site www.trampolim.sp.gov.br, com a conta gov.br. Após o login, o candidato cadastra o currículo, com experiências profissionais, formação e habilidades. A plataforma também permite procurar vagas e cursos gratuitos de qualificação e utiliza IA para recomendar formações de acordo com o perfil profissional.



Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (*)

Ritmo de vendas cruza 2 milhões um mês antes do previsto

O mercado brasileiro somou 1,975 milhão de emplacamentos de janeiro a agosto, 18,4% acima de igual período de 2025, e ultrapassou a marca de 2 milhões de unidades nos primeiros dias de setembro, um mês antes do que ocorreu no ano passado. Agosto registrou 275,1 mil unidades, queda de 1,6% ante julho, que teve dois dias úteis a mais, e alta de 22,1% na comparação anual.

Pelos cálculos da consultoria K.Lume, o acumulado de carros e comerciais leves avança 19,5% sobre 2025, 3% sobre 2024 e 13,2% sobre 2023. Milad Kalume Neto observa que a concentração de vendas na segunda quinzena chegou a 64,8% do total, sinal de que o consumidor espera o fim do mês para comprar melhor.

As vendas diretas responderam por 49% do volume, movimento que a consultoria associa a compras de grandes locadoras, enquanto o programa oficial para veículos de entrada dá sinais de estabilidade.

Outra tendência firme é a eletrificação: esses modelos bateram recorde de participação, com 24,4%, e somam 372 mil unidades no ano, alta de 125,8%. As importações sustentam parte desse avanço: 406,7 mil autoveículos no acumulado, 29,8% a mais, com a China respondendo por mais da metade.



Vendas concessionaria BYD.

Fabricantes têm seu melhor agosto desde 2019, com ressalva

A produção de autoveículos alcançou 271,1 mil unidades em agosto, maior volume mensal desde outubro de 2019. Nos leves, foram 215 mil automóveis, 9,5% acima de julho e 10,2% acima de agosto de 2025, além de 42,6 mil comerciais leves, com queda de 2% no mês e alta de 6,2% no ano a ano.

No acumulado, os automóveis somam 1,462 milhão de unidades, 11% a mais, e os comerciais leves, 335 mil, avanço de 3,9%. Igor Calvet, presidente da Anfavea, pondera que dois terços das quase 150 mil unidades adicionais produzidas no ano vêm de modelos em CKD e SKD, e apenas um terço de produção plena no país.



Fábrica GWM CKD SKD.

Importadoras oficiais crescem, mas o resultado tem um só dono

As 13 marcas filiadas à Abeifa emplacaram 26.404 unidades em agosto, alta de 3,3% sobre julho e de 124% sobre agosto de 2025. No ano foram 163.122 vendas, 95% mais que em 2025, sendo 91.950 importados e 71.172 de produção nacional, o equivalente a 8,6% do mercado de leves.

A BYD respondeu por 92,66% do volume da entidade em agosto. Os três modelos mais emplacados no mês foram Dolphin Mini (8.299), Dolphin (6.740) e Song Plus (6.724), todos da marca chinesa. Completam o quadro Aston Martin, Denza, Ferrari, JAC, Jaguar, Kia, Lamborghini, Land Rover, McLaren, Porsche, Rolls-Royce e Volvo.

Efeito Avenger 1: Tera ganha reforço mecânico

A Volkswagen ampliou a gama do Tera com a chegada do motor 200 TSI às versões Comfortline e High. O 1.0 turbo de três cilindros entrega 128 cv e 20,4 kgfm e passa a trabalhar com transmissão automática de oito marchas, conjunto que promete retomadas mais consistentes e rotações menores em cruzeiro.

Mês passado, a Jeep lançou o SUV compacto Avenger com motor 1.0 turbo de 130 cv e sistema híbrido-leve, a preços competitivos.

O 200 TSI já equipa T-Cross e Nivus. Lançado em 2025, o Tera é o segundo SUV mais vendido do país, atrás do T-Cross. Mais informações e preços serão divulgados em outubro.

Efeito Avenger 2: corte de preços em Resende

O Nissan Kait chega à linha 2027 com valores reduzidos em até R\$ 10 mil. A Active parte de R\$ 117.990, a Sense sai por R\$ 129.990, a Advance por R\$ 136.990 e a Exclusive, topo de gama, por R\$ 149.990. A montadora classifica como reposicionamento, e não como desconto.

Não há novidades técnicas. O SUV mantém 4,30 metros de comprimento, 2,62 metros de entre eixos, porta-malas de 432 litros e o conjunto formado pelo motor 1.6 de 113 cv com câmbio CVT. Ricardo Bianchi, diretor de vendas, afirma que a mudança busca tornar o modelo mais competitivo.



Nissan Kait.

(*) - É economista e jornalista especializada no setor automotivo, editora do portal www.viadigital.com.br e do canal [@viadigitalmotors](https://www.youtube.com/@viadigitalmotors) no YouTube. E-mail: lucia@viadigital.com.br

IA na educação: um avanço necessário e responsável

A inteligência artificial (IA) já faz parte da realidade educacional. Ela está presente nas pesquisas realizadas pelos estudantes, na preparação de aulas e em diferentes atividades acadêmicas e administrativas. Nesse contexto, proibir a sua utilização seria tão inadequado quanto permitir a sua aplicação sem critérios claros e objetivos. Por isso, a aprovação, pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), das Diretrizes Orientadoras para a Utilização da Inteligência Artificial na Educação Brasileira representa um passo fundamental para adequar a formação oferecida no país às exigências e evoluções do nosso tempo.

O documento abrange todos os níveis e formatos de ensino. Seu mérito inicial está em reconhecer que a tecnologia deve permanecer subordinada às finalidades educacionais. A IA pode ampliar possibilidades de aprendizagem, apoiar o trabalho docente, favorecer a acessibilidade e contribuir para a gestão, mas não deve substituir o julgamento, a responsabilidade e a mediação das pessoas.

Ao mesmo tempo, o documento não ignora que os estudantes precisam ser preparados para compreender a tecnologia que já influencia a vida social e profissional. A proposta prevê a integração progressiva da inteligência artificial à educação digital, midiática e computacional. Isso envolve conhecer o papel dos dados, identificar riscos, limitações e vieses, reconhecer conteúdos sintéticos e situações de desinformação, verificar fontes e desenvolver autonomia intelectual, cidadania digital e comportamento ético.

Na educação básica, as diretrizes estabelecem cuidados com as crianças e os adolescentes. Até o 5º ano, os estudantes não deverão ter acesso direto, autônomo ou sem supervisão a ferramentas de

IA, especialmente às aplicações generativas, conversacionais, preditivas ou adaptativas. Quando utilizadas, elas deverão integrar atividades mediadas por profissionais da educação, com proteção reforçada dos dados pessoais e comunicação às famílias.

Na educação superior, os desdobramentos são ainda mais amplos. As instituições terão o desafio de integrar a IA à formação acadêmica sem permitir que ela enfraqueça a autoria, o pensamento crítico ou a responsabilidade intelectual. A tecnologia poderá ser estudada em si mesma e empregada como apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, respeitando as Diretrizes Curriculares Nacionais, os projetos pedagógicos dos cursos e as particularidades das diferentes áreas do conhecimento.

Trata-se de um encaminhamento essencial, pois preparar os estudantes para o mercado de trabalho contemporâneo passa, necessariamente, pelo desenvolvimento da capacidade de compreender as possibilidades e limitações desses sistemas, utilizar dados de maneira responsável e reconhecer as implicações éticas, jurídicas e sociais de suas escolhas.

Nesse processo, as licenciaturas ocupam posição estratégica. A formação dos futuros professores deverá abordar o letramento digital docente, o uso pedagógico das tecnologias emergentes, a análise crítica de dados educacionais, a avaliação apoiada por recursos digitais e os aspectos éticos envolvidos. Sempre que possível, esses conhecimentos deverão dialogar com o estágio supervisionado, a extensão e a pesquisa.

Também caberá às instituições de educação superior estabelecer políticas para o uso da IA no ensino, na pesquisa, na exten-

são e na gestão acadêmica. Será necessário definir parâmetros sobre transparência, autoria, integridade acadêmica, proteção de direitos, declaração do uso da tecnologia e prevenção de condutas incompatíveis com a honestidade intelectual.

A classificação das aplicações em diferentes níveis de risco é outro avanço. Quanto maior o potencial de uma ferramenta interferir em avaliações, certificações, permanência, seleção, benefícios ou sanções, mais rigorosas deverão ser as exigências de transparência, documentação, supervisão e controle.

Nesse sentido, algumas práticas serão incompatíveis com a educação, entre elas a pontuação social, a inferência automatizada de emoções, a vigilância biométrica contínua, a exploração de vulnerabilidades e a atribuição automática de notas a produções autorais que exijam interpretação. Detectores de conteúdo gerado por IA, por sua vez, não poderão fundamentar isoladamente punições acadêmicas ou disciplinares. Dessa forma, as diretrizes preservam a autonomia institucional, mas deixam claro que autonomia não significa ausência de responsabilidade.

O novo marco não traz respostas definitivas para uma transformação que seguirá impondo desafios. Oferece, entretanto, algo essencial: princípios para que a inovação avance com segurança, equidade e propósito pedagógico. Ao colocar a inteligência artificial a serviço da aprendizagem e manter as pessoas no centro das decisões, o CNE ajuda a educação brasileira a olhar para o futuro sem abandonar valores que dão sentido à formação humana.

(Fonte: Janguê Diniz - Diretor-presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES).

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França

Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **DANIEL BARRETO DOS SANTOS**, profissão: motorista de aplicativo, estado civil: solteiro, naturalidade: Itabuna, BA, data-nascimento: 15/11/2000, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Rubinei Oliveira dos Santos e de Elisabete Barreto dos Santos. A pretendente: **STHEFANY DE ARAÚJO SANTOS**, profissão: do lar, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/09/2000, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Miguel Araújo Santos e de Edlene Teixeira de Araújo Santos.

O pretendente: **KELSOLINER RIBEIRO**, profissão: autônomo, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 09/09/1976, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Valentim Ribeiro e de Helena Rachel Pereira Ribeiro. A pretendente: **FABIANA BATISTA CAVALCANTE**, profissão: analista de atendimento, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 22/01/1975, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Francisco Batista Cavalcante e de Sueli Aparecida Cavalcante.

O pretendente: **LEONARDO GIACOMIN MUTTI DE OLIVEIRA**, profissão: psicólogo, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 10/02/1987, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Alberto Mutti de Oliveira e de Valeria Cristina Giacomini de Oliveira. A pretendente: **JADE DE SOUSA ANDRADE**, profissão: administradora, estado civil: solteira, naturalidade: Imperatriz, MA, data-nascimento: 04/11/1993, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Joidelmo de Andrade e de Benvidinha Maranhão de Sousa Andrade.

O pretendente: **NELSON LUIZ SIGNORELLI**, profissão: empresário, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 23/02/1982, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Afonso Mario Signorelli e de Rosa Aparecida Signorelli. A pretendente: **MARIA LEAL PIRES**, profissão: farmacêutica, estado civil: solteira, naturalidade: Itapipoca, CE, data-nascimento: 18/06/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José Joseirisse Pires e de Maria Cleidimar Leal da 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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

15º Subdistrito - Bom Retiro

Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

A pretendente: **EVELYN CRISTINA HENRIQUE**, nascida nesta Capital, Belenzinho, SP, no dia 25/07/1969, profissão atriz/DJ, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Maria Helena Henrique. A pretendente: **FLÁVIA GOMES DA SILVA NOZUE**, nascida nesta Capital, Cerqueira César, SP, no dia 12/12/1980, profissão socióloga, estado civil solteira, residente e domiciliada na Vila Isolina Mazzei, São Paulo, SP, filha de Motomu Nozue e de Sueli Gomes da Silva Nozue.

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

Sete dicas para transformar tráfego em vendas e aproveitar a Black Friday

A Black Friday se estabeleceu como um dos períodos mais competitivos do calendário de marketing

Rylson Silva (*)

Em poucas semanas, marcas de praticamente todos os segmentos disputam mídia, atenção e, principalmente, a decisão de compra do consumidor. Gerar tráfego não é suficiente. É preciso conectar audiência, dados, mídia, relacionamento e conversão para transformar atenção em resultado.

A seguir, destaco sete dicas que considero fundamentais para aproveitar melhor o período e aumentar as chances de conversão.

1. Comece antes de novembro

Um dos principais erros é tratar a Black Friday como uma campanha que começa em novembro, justamente quando a concorrência por mídia e atenção aumenta. O ideal é iniciar o planejamento com dois ou três meses de antecedência, organizando ofertas, estoque, tecnologia, criativos, mídia e audiências. Esse período permite identificar consumidores que já demonstraram interesse e chegar à data com uma base preparada para a conversão.

2. Aproveite o pré-Black Friday para gerar leads

O período anterior à data pode ser utilizado para construir uma audiência própria de consumidores interessados nas ofertas. Cadastros para receber promoções antecipadamente, acesso exclusivo e outras iniciativas, ajudam a transformar o investimento em mídia em



relacionamento. Assim, a empresa reduz a dependência da mídia paga nos dias de maior concorrência e conta com consumidores que sinalizaram intenção de consumo.

3. Trabalhe com quem conhece a marca

Na busca por novos clientes, muitas empresas deixam de explorar sua própria base. Dados de CRM, histórico de compras e comportamento podem orientar estratégias de reativação, recorrência e personalização. E-mail, SMS, WhatsApp e notificações push ganham relevância quando utilizados de forma segmentada, especialmente no período em que conquistar novos consumidores tende a ficar mais caro.

4. Não dispute atenção apenas pelo desconto

Na Black Friday, praticamente todas as marcas falam de preço e oportunidade. Por isso, diferenciar-se exige mais do que oferecer um percentual de desconto. É preciso trabalhar a relevância, entendendo quem é o consumidor, onde ele está, quais conteúdos consome e

em que momento da jornada se encontra. Dados comportamentais, segmentação contextual e geolocalização podem ajudar a entregar mensagens com mais significado para cada público. O objetivo deve ser a precisão na comunicação com consumidores que têm potencial de conversão.

5. Planeje a mídia para todo o funil

Concentrar praticamente todo o investimento nos dias próximos à Black Friday pode limitar os resultados. Uma estratégia eficiente distribui os esforços ao longo da jornada: primeiro, para gerar alcance, interesse e audiência; depois, para promover conversão, remarketing e senso de urgência. A marca que acompanha o consumidor ao longo desse processo chega ao momento da compra em posição de vantagem.

6. Diversifique os canais e acompanhe o resultado

Display, vídeo, mídia programática, native ads, Connected TV, DOOH, áudio e mídia geolocalizada podem cumprir diferentes funções na estratégia, enquanto canais próprios ajudam a

ativar as bases existentes. Mais importante do que estar em todos os canais é entender a contribuição de cada um. CTR, CPC e CPM devem ser analisados com a taxa de conversão, custo de aquisição, vendas e receita. O objetivo não é gerar o clique mais barato, mas o melhor resultado para o negócio.

7. Prepare-se para converter e continuar o relacionamento

Gerar tráfego não adianta se a experiência de compra não estiver preparada. Site lento, checkout complexo, produtos indisponíveis e problemas de pagamento podem transformar investimento em mídia em abandono. Por isso, marketing, tecnologia, comercial, logística e atendimento precisam estar alinhados. Além disso, a estratégia não termina na Black Friday. Novos compradores e dados comportamentais podem alimentar ações de recompra, cross-sell e relacionamento nos meses subsequentes.

Vencer a disputa por tráfego não significa necessariamente vencer a disputa por vendas. O desafio é transformar atenção em relacionamento, e relacionamento em conversão. Por isso, uma Black Friday eficiente começa muito antes da última sexta-feira de novembro e continua após o término das promoções.

(*) Diretor Comercial e de Marketing da Proxy Media, empresa especializada em geração de tráfego qualificado para ações estratégicas de marketing. – E-mail: proxymedia@nbpress.com.br.

De freio a habilitador de negócios: a IA na orquestração de dados do comércio exterior

René Abe (*)

A discussão sobre Inteligência Artificial no mercado quase sempre se limita à superfície: robôs de atendimento ao cliente ou assistentes virtuais. No comércio exterior, contudo, a verdadeira revolução ocorre longe dos holofotes. O comércio internacional opera sob prazos rígidos inerentes à própria logística — rotas marítimas, movimentação de contêineres e trâmites alfandegários exigem tempo por sua própria natureza. O problema se agrava quando a infraestrutura financeira e documental do bastidor opera no ritmo de décadas passadas, criando atrasos desnecessários que travam ainda mais a operação.

Sob a ótica da engenharia de processos, o grande desafio diário das empresas não está nas regras em si, mas na complexidade de orquestrar dados que nascem em tempos e formatos diferentes. As equipes operacionais enfrentam uma carga pesada de conciliações manuais para amarrar o fluxo cambial, o escopo tributário e a validação documental e logística. Por operarem com ecossistemas assíncronos, a ausência de uma camada de inteligência que unifique essas pontas resulta em janelas de latência administrativa. É exatamente aí que surge o custo invisível do capital parado e a exposição a oscilações de mercado que corroem a margem da operação.

A resolução desse nó operacional exige pragmatismo: nenhuma tecnologia anula o risco regulatório ou substitui o rigor do compliance. O risco é inerente ao mercado. O ver-

dadeiro papel da IA Agêntica é transformar a exigência normativa em eficiência de execução. Na prática, agentes especializados conseguem orquestrar informações fiscais, validar contratos e rodar checagens complexas de PLD (Prevenção à Lavagem de Dinheiro) em escala de minutos - e ponto mais importante é que a ação não pode se resumir ao momento da transação cambial. A ação tem que acontecer muito antes do momento da transação de câmbio, no quoting, nos ajustes dos custos das operações projeto de logística. O que antes consumia semanas de trabalho manual e travava o fluxo de caixa da operação, agora roda em tempo real, mantendo intacto o mais alto nível de conformidade exigido pelo mercado.

Quando a conformidade é desenhada diretamente na arquitetura dos sistemas, o compliance deixa de atuar como um freio de mão e passa a funcionar como um verdadeiro habilitador de negócios. Se o trâmite físico das cargas já impõe prazos complexos em portos e aeroportos, o fluxo financeiro e a validação documental não podem se somar a isso como novos obstáculos. O imperativo de mercado para o comércio exterior é claro: quem controla o tempo do capital, controla o mercado. Garantir que os fundos e os dados cruzem fronteiras sem ficar reféns de processos operacionais manuais é o único caminho sustentável para garantir a autonomia do caixa e a competitividade real das empresas.

(*) CEO Brasil da Tensec, fintech global de serviços financeiros cross-border.

CODRASA CONSTRUTORA S/A
CNPJ 07.353.851/0001-67 - NIRE 35.300.321.456

Ata de Assembleia Geral Extraordinária Realizada em 24 de Agosto de 2026

Data, Hora, Local: Aos 24/08/2026, às 10 hs., na Rua Cardeal Arcovorde, 1749, 5º Andar, conj. 55, sala "C", CEP 05407-002, São Paulo/SP. **Presença:** Foram cumpridas, no Livro de Presença de Acionistas, as formalidades exigidas pelo artigo 127 da Lei 6.404/76, conforme alterada ("LSA"). Compareceram à AGO os Acionistas representando a totalidade do capital social da Cia. **Convocação:** Dispensada, tendo em vista a presença da totalidade dos acionistas, na forma do artigo 124 § 4º.

Composição da Mesa: **Presidente:** Rubens Kaufman; **Secretário:** Edwin Rodriguez Flores. **Ordem do Dia:** Deliberar sobre a alteração do objeto social da Cia., mediante a inclusão de nova atividade econômica com a consequente alteração do Estatuto Social da Cia. para refletir referida inclusão. **Deliberações:** Após a discussão e deliberação da matéria constante da ordem do dia, os Acionistas por unanimidade, decidiram: **6.1 Alteração do Objeto Social da Cia.:** os acionistas aprovaram, por unanimidade e sem quaisquer ressalvas ou restrições, a alteração do objeto social da Cia., a fim de incluir, dentre as atividades econômicas por ela desenvolvidas, como novo item "H", a atividade de aluguel de outras máquinas e equipamentos comerciais e industriais não especificados anteriormente, sem operador, correspondente ao código CNAE 7739-0/99, permanecendo inalteradas as demais atividades integrantes do objeto social. **6.2** Em decorrência da deliberação aprovada, o Artigo 3º do Estatuto Social passa a vigorar com a seguinte redação: "**Artigo 3º - A Sociedade terá como objeto:** a) a prestação de serviços de Engenharia Civil em geral, abrangendo a execução de obras de edificações, terraplenagem, pavimentação, saneamento, obras de arte, obras viárias, obras rodoviárias, obras hidráulicas, dragagens, aterros hidráulicos, obras portuárias, montagens em geral, desvios de tráfego, remanejamento de interferências, sinalizações e comunicação visual, podendo ser contratada por empreitada a preços globais ou unitários, por administração ou por contrato de fornecimento de mão de obra; b) a elaboração de projetos, cálculos, estudos, gerenciamentos, estudos de viabilidade econômico-financeira e fiscalização; c) a importação e exportação de materiais de construção e de produtos industriais; d) a participação em empreendimentos próprios ou de terceiros, individualmente ou por meio de consórcio; e) a locação de equipamentos; f) a compra e venda de imóveis e a realização de incorporações imobiliárias; g) a participação em outras sociedades como sócia, acionista ou quotista; e h) o aluguel de outras máquinas e equipamentos comerciais e industriais não especificados anteriormente, sem operador. **§ Único - Para a consecução do objetivo social, a Sociedade poderá conduzir as operações em nome próprio ou de terceiros.**" **Encerramento:** Após tomadas e aprovadas as deliberações, foi oferecida a palavra a quem dela quisesse fazer uso e, como ninguém se manifestou, foram dados por encerrados os trabalhos, lavrando-se a presente ata, na forma sumária, que, após lida e aprovada, foi assinada e aprovada por todos os presentes. **Assinaturas:** **Presidente:** Rubens Kaufman; **Secretário:** Edwin Rodriguez Flores. **Acionistas Presentes:** Rubens Kaufman, Edwin Rodriguez Flores e Marcelo Oliveira Anezini. Confere com o original lavrado em livro próprio. São Paulo, 24/08/2026. **Rubens Kaufman** - Presidente, **Edwin Rodriguez Flores** - Secretário. JUCESP nº 345.141/26-0 em 04.09.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Silamo Participações Ltda
CNPJ/MF 03.001.627/0001-55 - NIRE 35.215.513.834

Ata Sumária de Reunião Geral dos Sócios Quotistas Realizada em 08/09/2026

Data: 08/09/2026, **Horário:** 11:00 horas. **Local:** Rua Álvares Cabral nº 1210, 4º andar, Bairro Serraria, Diadema/SP, CEP 09980-160. **Convocação:** Dispensada. **Composição da Mesa:** Sr. Umberto Silvio Mosseri, Presidente e Ilana Mosseri Kaufman, Secretária. **Presença/Quorum:** Compareceram à Reunião os sócios representando a **totalidade do Capital Social**. **Ordem do Dia:** tomadas por votação unânime em Reunião: 1- Aprovação e deliberação da Redução Parcial de R\$ 17.000.000,00 do Capital Social em razão do excesso em relação ao objeto da sociedade (artigo 1.082 do Código Civil). 2- Outros assuntos do interesse da Sociedade. **Deliberações:** 1- Aberto os trabalhos, foram examinadas, discutidas e aprovadas, sem ressalvas, por unanimidade, a redução parcial do Capital Social no valor de R\$ 17.000.000,00. Passando o Capital Social, totalmente subscrito e integralizado de R\$ 21.600.000,00, para R\$ 4.600.000,00. A redução ocorrerá com a restituição proporcional do valor da participação de cada sócio no Capital Social. 2- A presente ata será publicada na forma de lei, e, transcorridos 90 dias da data de sua publicação, será levada a registro na JUCESP, ocasião em que ocorrerá alteração da Cláusula referente ao Capital Social no Contrato da Sociedade. **Encerramento:** Nada mais, Ata, a qual lida e aprovada, vai por todos os quotistas presente assinada: Umberto Silvio Mosseri; Ilana Mosseri Kaufman; Monelle Mosseri. Diadema/SP, 08/09/2026. **Umberto Silvio Mosseri** - Presidente, **Ilana Mosseri Kaufman** - Secretária.

6ª Vara Cível do Fórum de Osasco – Comarca da Capital – São Paulo. Edital de Citação Com o Prazo de 30 dias, expedido no Processo de nº 0005512-05.2026.8.26.0405. A MM. Juíza de Direito da 6ª Vara Cível, do Foro de Osasco-Estado de São Paulo, Dra. Aryane Ruiz Raposo de Melo, na forma da Lei, etc. FAZENDO SABER AS: MARINA ISADORA PAIVA SOARES MORAIS, inscrita no CPF/MF sob nº 426.412.638-07 e ROBERTA PAIVA RODRIGUES SOARES, inscrita no CPF/MF sob nº 185.567858-67 que lhes foram proposta uma ação de Cumprimento de Sentença – (oriundo do processo principal o de Despejo por Falta de Pagamento nº 1033308-90.2022.8.26.0405) por parte de Daniel José da Silva - CPF/MF sob o nº 575.458.558-88 e Elisabeth Zuh Silva CPF/MF sob o nº 614.397.978-20, ao qual objetivam a cobrança no valor de R\$ 29.299,49 (Maio do ano 2026), referente aos aluguéis atrasados encargos, além dos danos causados e deixados sem reparação (conforme cláusula contratual acordada) no imóvel , sito a Avenida João Del Papa nº 138, Bloco 24, Apartamento de nº 14 em Osasco/SP. Encontrando-se as requeridas em lugar incerto e não sabido, foi determinada a CITAÇÃO de ambas, por EDITAL, para os atos e termos da ação proposta e advertidas de que poderão evitar a rescisão da locação e a decretação a rescisão do contrato com o despejo, SE EFETUAREM no prazo de 15 (quinze) dias, contado da citação, ao pagamento do débito atualizado independentemente de cálculo e mediante depósito judicial (art. 62, inciso II, da lei 8.245/91). Nos termos do artigo 344 do Código de Processo Civil, não sendo contestada a ação, no prazo de 15 dias, as requeridas serão consideradas revelis caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato afixado e publicado na forma da Lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de Osasco/SP, aos 06 de março de 2024.

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

Empresas & Negócios

Publicidade Legal



Dia do Cliente: o brasileiro está fiel ao banco ou apenas acomodado?

Walney Barbosa (*)

Vamos começar com uma pergunta chave: ter um cliente há anos significa, de fato, ter conquistado sua lealdade? No Dia do Cliente, comemorado este mês, é comum que as empresas celebrem tempo de relacionamento, quantidade de clientes e índices de satisfação. No setor financeiro, porém, existe uma pergunta que merece mais atenção: o cliente está com o banco porque quer continuar ali ou porque ainda não encontrou uma razão suficientemente forte para mudar?

A diferença parece semântica, mas é estratégica. Ter a conta principal de um cliente não significa necessariamente ter conquistado sua fidelidade. Na segunda onda da pesquisa de principalidade bancária que realizamos, a participação dos bancos tradicionais na principalidade geral caiu de 58% para 52%, enquanto os bancos digitais avançaram de 40% para 46%. Mais do que uma disputa entre modelos de negócio, o movimento revela que a posição historicamente ocupada por uma instituição financeira pode ser mais frágil do que parece. Em outras palavras: o cliente está mudando de lugar.

Em linhas gerais, durante muito tempo, ser o banco principal significava estar no centro da vida financeira do consumidor. Era ali que entrava o salário, onde ficavam os principais pagamentos, o cartão mais utilizado e, muitas vezes, os investimentos. Mas o comportamento financeiro mudou. Hoje, é perfeitamente possível ter múltiplas contas, cartões de diferentes instituições, investimentos em uma plataforma, crédito em outra e ainda utilizar carteiras digitais no dia a dia.

Nesse cenário, ser “o banco principal” continua sendo extremamente valioso, mas deixou de ser uma garantia de permanência. Nossos dados indicam que principalidade é uma fotografia do presente, enquanto fidelização envolve uma relação mais profunda com a marca, ou seja, um cliente pode concentrar sua movimentação em uma instituição hoje e, ainda assim, considerar outra como a marca que escolheria para acompanhá-lo no futuro. É justamente aí que mora uma das maiores armadilhas do setor: confundir inércia com lealdade.

Existe uma tendência de imaginar que a troca de banco acontece apenas quando o consumidor está frustrado, mas não necessariamente. Ele pode mudar porque encontrou uma experiência mais simples, porque outro aplicativo resolve melhor uma necessidade específica, porque recebeu melhores condições de crédito, porque passou a investir, ou simplesmente porque uma instituição passou a fazer mais sentido para o momento de vida em que está.

Entre empreendedores e donos de negócio, por exemplo, 56% já têm um banco digital como conta principal. O dado é relevante porque mostra que a disputa não acontece apenas no território tradicional de aquisição de clientes, ela acontece na capacidade de uma instituição se tornar útil, relevante e conveniente

para determinada fase da vida financeira.

É uma diferença importante, afinal, o banco que conquistou o cliente aos 20 anos não necessariamente será o banco que melhor atende às necessidades desse mesmo cliente aos 40.

Existe ainda um fenômeno silencioso no relacionamento bancário: a dificuldade de mudar. Trocar a conta principal pode significar alterar débitos automáticos, pagamentos, recebimento de salário, cartões, investimentos e uma série de hábitos construídos ao longo do tempo. Por isso, permanecer pode ser simplesmente mais fácil e essa permanência pode gerar uma ilusão perigosa para as instituições: interpretar a ausência de movimento como satisfação.

Damesma forma, um cliente que continua utilizando uma instituição não necessariamente está emocionalmente conectado a ela. A fidelidade aparece quando existe uma razão concreta (seja ela racional ou emocional) para permanecer mesmo diante de alternativas. É quando o cliente não está apenas dizendo “é mais fácil ficar”, mas “eu escolheria este banco novamente”.

A nova dinâmica da principalidade coloca uma pressão diferente sobre bancos tradicionais e digitais. Agora não basta conquistar a conta, é preciso conquistar continuamente a relevância dentro dela. Isso significa acompanhar mudanças de comportamento, entender momentos de vida, identificar novas necessidades e oferecer soluções que façam sentido antes que o cliente precise procurar outra instituição.

Para os bancos tradicionais, o avanço dos digitais mostra que legado e relacionamento histórico já não são suficientes para garantir a posição de principalidade. Para os digitais, por outro lado, conquistar espaço rapidamente não significa necessariamente consolidar fidelidade no longo prazo. No final do dia, ambos enfrentam a mesma pergunta: por que o cliente deveria continuar escolhendo você?

A resposta não está apenas em taxas, produtos ou tecnologia. Está na combinação entre experiência, confiança, conveniência, relevância e capacidade de acompanhar a evolução financeira do consumidor. Portanto, no Dia do Cliente, talvez seja hora de fazer outra pergunta: quantos desses clientes escolheriam continuar com a instituição se começar do zero fosse fácil?

Essa é uma pergunta mais desconfortável, mas justamente por isso, mais valiosa.

Nesse cenário, o verdadeiro ativo não é simplesmente estar na vida financeira do cliente, mas sim ser a instituição que ele escolheria colocar no centro dela novamente. Porque, no fim, existe uma diferença enorme entre ter um cliente e ser escolhido por ele. E talvez esse seja o melhor significado para o Dia do Cliente: não celebrar apenas quem ficou, mas entender por que ficou e se escolheria ficar de novo.

(*) Diretor de Insights Delivery da Oklar, consultoria especializada em Consumer Insights.

Cinco desafios invisíveis da infraestrutura elétrica

Especialista da Schneider Electric aponta que simplificar a gestão da média tensão e ampliar a visibilidade sobre os ativos tornou-se prioridade para operações cada vez mais eletrificadas e digitalizadas

Quando se fala em eficiência operacional, a atenção normalmente está voltada para produção, automação, consumo de energia e desempenho dos equipamentos. No entanto, existe uma camada menos visível da operação que também influencia diretamente a produtividade das empresas: a infraestrutura elétrica.

Por trás da distribuição de energia há uma série de atividades de monitoramento, inspeção e gestão que, embora pouco percebidas no dia a dia, impactam custos, disponibilidade dos ativos e capacidade das equipes. Segundo um relatório da Deloitte, estratégias de manutenção preditiva podem reduzir falhas em até 70% e diminuir custos de manutenção em até 25%.

Para a Schneider Electric, líder global em tecnologia de energia, o avanço da média tensão exige a incorporação de sistemas mais inteligentes em conjunto com a facilitação da sua operação. Para Fabio Castellini, diretor de Power Systems da Schneider Electric, cinco grandes desafios ajudam a explicar por que a modernização da média tensão tem se transformado em uma prioridade para empresas de diferentes setores. São eles:

1. Gastar tempo gerenciando processos que não agregam valor à operação

Grande parte da infraestrutura elétrica requer atividades de acompanhamento que raramente aparecem nos indicadores de produtividade. São verificações, inspeções e controles necessários para garantir o funcionamento adequado dos equipamentos que demandam tempo das equipes especializadas.

Embora essenciais para a confiabilidade do sistema, essas atividades representam horas de trabalho que poderiam estar direcionadas



para iniciativas de maior valor estratégico. Desenvolvido pela Schneider Electric, o AirSeT utiliza isolamento por ar puro e interrupção a vácuo, eliminando a necessidade de gestão de gases isolantes convencionais. “Na prática, isso reduz a quantidade de processos associados à operação dos equipamentos e simplifica sua gestão ao longo do ciclo de vida”, explica Castellini.

2. Ter pouca visibilidade sobre a condição real dos ativos

Em muitas instalações, a condição dos equipamentos elétricos só é avaliada durante inspeções programadas ou quando ocorre algum evento operacional. Isso limita a capacidade das equipes de identificar tendências de desgaste e agir preventivamente. O resultado é uma operação menos previsível e mais dependente de intervenções corretivas.

“A digitalização nativa incorporada ao AirSeT possibilita ampliar a visibilidade sobre os ativos de média tensão. Com sensores, conectividade e integração a plataformas de monitoramento, torna-se possível acompanhar indicadores em tempo real e apoiar decisões baseadas em dados”, acrescenta Castellini.

3. Descobrir problemas apenas quando eles já afetam a operação

Falhas raramente acontecem de forma repentina. Em geral, elas são precedidas por sinais que poderiam ser identificados com antecedência caso fosse adotado o monitoramento adequado. Quando esses sinais passam despercebidos, aumenta o risco de interrupções não planejadas, indisponibilidade de ativos e impactos sobre a produção.

Ao combinar conectividade e monitoramento contínuo as soluções digitais da Schneider Electric permitem migrar de uma lógica baseada em calendário para estratégias de manutenção orientadas pela condição real dos equipamentos. Isso favorece intervenções mais assertivas e reduz a exposição a eventos inesperados.

4. Conviver com custos ocultos ao longo da vida útil dos equipamentos

O investimento inicial costuma ser apenas uma parte do custo total de uma infraestrutura elétrica. Recursos destinados à operação, inspeções, treinamentos, acompanhamento técnico e manutenção fazem parte da equação. Por isso, cada vez mais empresas avaliam

os ativos considerando seu custo total de propriedade - e não somente o valor de aquisição.

Ao simplificar processos operacionais e reduzir atividades associadas ao gerenciamento dos equipamentos, plataformas como o AirSeT, da Schneider Electric, contribuem para diminuir a complexidade operacional ao longo dos anos, conferindo maior eficiência à gestão dos ativos.

5. Preparar a infraestrutura para as exigências da nova economia elétrica

A expansão dos data centers, da eletrificação industrial, das energias renováveis e da digitalização está elevando a pressão sobre as redes elétricas, com a necessidade de equipamentos precisarem combinar confiabilidade, conectividade e sustentabilidade.

Produzido no Brasil, o SM AirSeT integra uma nova geração de soluções desenvolvidas para suportar a modernização das redes elétricas. Baseado no legado da linha SM6, que acumula mais de 1,5 milhão de unidades instaladas globalmente, o equipamento combina digitalização, eficiência operacional e sustentabilidade em uma única plataforma.

“Muitas vezes, as maiores oportunidades de eficiência estão justamente em atividades que não aparecem na operação cotidiana, mas exigem tempo, recursos e acompanhamento especializado”, esclarece Castellini. “A medida que as organizações buscam operações mais resilientes e eficientes, cresce a atenção para fatores que antes permaneciam nos bastidores da infraestrutura elétrica. Nesse contexto, tecnologias capazes de reduzir complexidades operacionais e amplificar a visibilidade dos ativos tendem a ganhar espaço na estratégia das empresas”, finaliza.

Resiliência é a nova linha de frente dos negócios

Ricardo Ferreira (*)

Por muito tempo, o sucesso da cibersegurança foi medido pela altura e pela espessura das muralhas digitais de uma empresa. Construíram-se firewalls robustos e sistemas complexos com um único objetivo: impedir invasões. No entanto, no cenário atual, diante de ataques cibernéticos hipersofisticados, impulsionados pela própria Inteligência Artificial, a antiga ilusão da blindagem total desmoronou. Hoje, a questão central que os líderes precisam responder não é mais “se” a organização será alvo de um incidente, mas o “quão preparada” ela está para absorver o impacto e continuar operando.

Se a cibersegurança tradicional focava na prevenção, a resiliência trabalha com a premissa realista da inevitabilidade do ataque. É a evolução da proteção estática para a capacidade dinâmica de antecipar, resistir, recuperar-se e adaptar-se.

O primeiro ponto a se destacar é que a Inteligência Artificial mudou o jogo de forma definitiva. Do lado dos atacantes,

ela automatiza a descoberta de vulnerabilidades, cria e-mails de phishing perfeitamente convincentes em segundos e desenvolve malwares capazes de mutação. Porém, combater esse arsenal exigindo que as defesas técnicas bloqueiem 100% das ameaças é uma estratégia fadada ao fracasso. A resposta, portanto, não está em erguer muros mais altos, mas em colocar a mesma IA a serviço da defesa: centros de operações de segurança potencializados por agentes autônomos já reduzem o tempo entre a detecção e a contenção de uma ameaça de horas para minutos, transformando velocidade em resiliência.

Além disso, o impacto financeiro e reputacional de uma empresa parada por dias após um ataque de ransomware pode ser fatal. Segundo o relatório mensal de inteligência de ameaças da Check Point Research (CPR), o Brasil ultrapassou 4 mil ciberataques semanais por empresa e registrou um aumento de 44% de ataques hackers em junho deste ano. Diante disso, tratar a resiliência como estratégia de negócios significa proteger uma organização integrando planos de resposta a incidentes ao Plano de Continuidade de Negócios.

Esse plano significa saber, de antemão, quais processos geradores de receita não podem parar e como mantê-los operando em modo de contingência (mesmo que em papel ou sistemas isolados) enquanto os engenheiros limpam os servidores. Significa também mapear os riscos da cadeia de suprimentos e treinar desde o estagiário até o CEO para reagirem sob pressão.

Nesse novo paradigma, resiliência passa a ocupar a mesa do conselho. Ela se torna um diferencial competitivo tão relevante quanto inovação ou eficiência operacional, afinal, de pouco adianta uma empresa inovadora ou lucrativa se um único incidente é capaz de paralisá-la por semanas e destruir a confiança construída ao longo de anos.

Admitir a própria vulnerabilidade não é um sinal de fraqueza, mas o primeiro passo para a verdadeira força. As empresas tendem a prosperar ao serem ágeis o suficiente para cair, levantar e continuar o trabalho sem que o cliente sinta o tombo.

(*) VP & General Manager Latam da DXC Technology.

A economia da atenção começa onde termina a corrida por *pageviews*

Uma das primeiras perguntas que surgem quando analisamos o desempenho de um conteúdo digital é: quantos acessos ele gerou?

Lorenzo Nicodemo (*)

Durante anos, o *pageview* se consolidou como uma das métricas mais familiares do ecossistema digital, influenciando decisões editoriais, estratégias comerciais e investimentos em mídia. Contudo, um mercado que aprendeu a medir volume agora precisa responder a uma pergunta mais complexa: o que, de fato, define o valor de uma audiência?

A própria dinâmica do consumo digital mudou essa lógica. A fragmentação dos canais de descoberta, o avanço da inteligência artificial e a crescente disputa pela atenção fizeram com que o número de visitas deixasse de ser suficiente para explicar recorrência, fidelidade e engajamento.

A forma como as pessoas descobrem informação mudou nos últimos anos com o crescimento de buscadores, redes sociais, plataformas de vídeo, newsletters e, mais recentemente, experiências mediadas por inteligência artificial, que passaram a dividir o papel de porta de entrada para o conteúdo. Nesse ambiente, uma visita deixa de representar, necessariamente, o início de uma relação.

O movimento é retratado com clareza no Reuters Institute Digital News Report 2026, que mostra que, pela primeira vez, redes sociais e plataformas de vídeo tornaram-se o principal meio de acesso às notícias online (54%), superando



Lorenzo Nicodemo

os sites e aplicativos dos próprios veículos (51%). O relatório também evidencia uma mudança na forma como muitos publishers avaliam sucesso: em vez de concentrar esforços exclusivamente na expansão do alcance, cresce a busca por estratégias que privilegiem a fidelização e a conexão com seus públicos.

É justamente nesse ponto que a economia da atenção ganha relevância, pois o diferencial de uma audiência valiosa passa a ser medido pela sua disposição de permanecer, retornar e aprofundar sua interação com determinado ambiente editorial.

Essa percepção começa a orientar também a evolução das métricas de mercado. As Attention Measurement Guidelines, desenvolvidas pelo IAB em parceria com o Media Rating Council (MRC), defendem uma abordagem que complementa indicadores tradicionais com sinais capazes de medir a qualidade da exposição e do envolvimento do usuário.

Entretanto, atenção por si só também não é o destino. Ela é o caminho para algo ainda mais valioso: a construção de vínculos.

É por isso que comunidades passaram a ocupar um espaço estratégico na agenda dos publishers, permitindo interações contínuas com seus públicos por meio de newsletters, aplicativos, programas de membership, eventos, fóruns e outras experiências proprietárias. O objetivo deixa de ser apenas atrair visitantes e passa a ser criar motivos para que eles retornem.

Essa mudança altera, inclusive, a forma como o mercado compreende os *first-party data* (dados proprietários), frequentemente tratados como resposta ao fim dos cookies de terceiros. Na prática, o maior ativo de um publisher vai além dos dados em si: ele está na proximidade construída com seus públicos.

Os dados proprietários são consequência dessa proximidade. Eles surgem quando

existe confiança suficiente para que o usuário interaja voluntariamente com o publisher. Quanto mais sólida for essa conexão, maior será a capacidade de compreender interesses, preferências e comportamentos, criando experiências mais relevantes tanto para leitores quanto para anunciantes.

Esse aspecto torna-se ainda mais importante à medida que a inteligência artificial passa a ocupar um papel estrutural na indústria editorial. Ferramentas de IA podem ampliar significativamente a capacidade de personalizar experiências, organizar acervos, recomendar conteúdos e gerar eficiência operacional. No entanto, sua capacidade de gerar valor depende diretamente da qualidade dos dados disponíveis e da profundidade do conhecimento que cada publisher possui sobre sua própria audiência.

Em outras palavras, a inteligência artificial potencializa aquilo que os publishers já conhecem.

A corrida por *pageviews* ajudou a construir a internet que conhecemos e continuará tendo o seu papel. Mas o próximo estágio da transformação do mercado editorial será liderado pelos publishers capazes de transformar a atenção em conhecimento sobre seus públicos, e esse conhecimento em novas oportunidades de negócio.

(*) Head of Publisher Acquisition da MGID para América Latina.

Quanto do imposto cabe na negociação salarial?

Andrea Sucupira (*)

Quando uma empresa se senta à mesa com um sindicato para negociar salários, benefícios ou condições de trabalho, costuma apresentar seus custos, suas margens e as perspectivas para o negócio. Com a reforma tributária, um novo elemento tende a entrar nessa conversa: o impacto dos impostos. A pergunta é: quanto desse impacto é real e quanto pode se transformar apenas em argumento de negociação?

A reforma tributária não criou um novo imposto sobre salários nem alterou, por si só, direitos previstos na legislação trabalhista. Seus efeitos, porém, podem modificar custos, contratos e modelos de negócio. A partir de 2027, com o avanço da transição para CBS e IBS, empresas terão de adaptar processos e reavaliar suas operações.

Isso pode chegar à relação de trabalho. Em setores intensivos em mão de obra, mudanças na estrutura de custos podem influenciar decisões sobre contratação, terceirização, benefícios e remuneração. E, quando essas decisões chegam à negociação coletiva, surge um desafio novo: como transformar uma mudança tributária complexa em informação econômica compreensível e verificável para quem está negociando?

Não basta dizer que “a reforma aumentou o custo da empresa”. É preciso demonstrar onde esse custo aumentou, qual tributo está envolvido, qual é o efeito sobre a operação e, principalmente, se existe efetivamente uma relação entre essa mudança e a proposta apresentada aos trabalhadores.

Essa preocupação é ainda mais relevante porque as próprias empresas ainda têm dificuldades para dimensionar os efeitos da reforma. Levantamento divulgado pela Folha em agosto mostrou que 24% das empresas pesquisadas ainda não haviam simulado seus impactos financeiros.

Se a empresa ainda não sabe exatamente quanto a reforma afetará seu negócio, como esse impacto poderá ser utilizado como fundamento para uma negociação coletiva?

A reforma pode criar, ao mesmo tempo, uma oportunidade para tornar as negociações mais técnicas e transparentes. Empresas precisarão aproximar as áreas tributária, financeira, jurídica e de recursos humanos. Sindicatos, por sua vez, terão de compreender melhor os números apresentados pelas empresas para distinguir um impacto tributário efetivo de uma alegação genérica de aumento de custos.

Isso não significa transformar uma negociação salarial em uma auditoria fiscal. Significa reconhecer que informação econômica de qualidade será cada vez

mais importante para a construção de acordos coletivos.

A própria reforma cria situações em que questões tributárias e trabalhistas se cruzam. Determinados benefícios aos empregados, por exemplo, podem ter tratamento tributário relacionado à existência de previsão em instrumento coletivo, aproximando ainda mais as duas áreas.

É importante, porém, não criar uma falsa relação de causa e efeito. A reforma tributária não autoriza a redução de salários ou benefícios. Tampouco permite que qualquer aumento de custo empresarial seja automaticamente transferido aos trabalhadores.

Mas seria igualmente equivocado imaginar que tributação e relações de trabalho continuarão funcionando em compartimentos separados.

O novo sistema tributário pode alterar custos e decisões empresariais. Essas decisões podem chegar ao RH. Do RH, podem chegar aos sindicatos. E, finalmente, podem aparecer nas negociações coletivas.

Na prática, isso significa que uma negociação coletiva poderá exigir uma demonstração mais objetiva dos efeitos tributários. Se a empresa alegar aumento de custos decorrente da reforma, poderá apresentar, por exemplo, a comparação entre a carga anterior e a projetada, os efeitos sobre seus principais contratos e fornecedores e o impacto efetivo sobre a operação.

A partir desses dados, empresa e sindicato poderão discutir não apenas o percentual de reajuste, mas também alternativas como manutenção ou revisão de benefícios, programas de remuneração variável ou outras cláusulas econômicas.

O ponto central será estabelecer uma relação clara entre o impacto tributário comprovado e a proposta levada à mesa, evitando que a reforma seja utilizada apenas como justificativa genérica para redução de custo

Por isso, talvez a pergunta mais importante não seja quem vai pagar a conta da reforma tributária. Seja outra: qual parte dessa conta existe de fato, e como ela será demonstrada na mesa de negociação?

Essa será uma tarefa para empresas, sindicatos e profissionais que atuam nas relações de trabalho. A reforma tributária pode não mudar a CLT, mas pode mudar os números que estarão sobre a mesa.

E, em uma negociação, saber explicar os números pode ser tão importante quanto saber negociá-los.

(*) Advogada, sócia fundadora do Sucupira Advogados, com mais de 30 anos de atuação em direito do trabalho, relações sindicais e direito empresarial.

A IA muda a busca por fornecedores, mas a confiança ainda decide os contratos de tecnologia

Mário Soma (*)

Para o diretor de marketing (CMO) de uma empresa B2B Tech high ticket, aparecer nas respostas de Inteligência Artificial (IA) já se tornou um tema de competitividade. A visibilidade, porém, representa apenas a primeira etapa. Os contratos complexos são conquistados quando a marca entra cedo na shortlist, acumula provas e ajuda um grupo de compra a defender a decisão.

A síntese que tenho usado reúne três tarefas: ser encontrado, ser escolhido e ser comprado. Otimização para Mecanismos Generativos (GEO) faz a marca ser encontrada. Marketing faz a marca ser escolhida. A equipe comercial transforma a escolha em compromisso.

A IA já interfere na shortlist

A pesquisa digital deixou de acontecer apenas no Google. O relatório The Answer Economy, publicado pela G2 em 2026, mostra que 51% dos compradores de software B2B já iniciam a pesquisa mais frequentemente em chatbots de IA do que no buscador. Esses sistemas também se tornaram a principal fonte de influência sobre a shortlist.

O GEO organiza a presença necessária para disputar essa resposta. Posicionamento objetivo, páginas por solução e caso de uso, documentação técnica, nomenclatura consistente, avaliações e menções independentes ajudam a IA a compreender em qual categoria a empresa atua, quais problemas resolve e quais evidências sustentam sua promessa.

A IA não fabrica reputação. Ela comprime a reputação disponível.

A disputa acontece antes do primeiro lead

O B2B Buyer Experience Report 2025, da 6sense, analisou jornadas com ticket médio próximo de US\$ 250 mil, grupos de compra com mais de dez integrantes e ciclos de quase um ano. Em 95% dos casos, o vencedor já estava na shortlist do primeiro dia. Em 77%, venceu a empresa que ocupava o primeiro lugar antes do contato com a equipe comercial.

Para o CMO, a implicação é direta. O formulário registra uma etapa tardia de uma preferência construída por artigos, casos, reviews, executivos, imprensa, comunidades, eventos e conversas entre pares. O sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) enxerga o contato conhecido. A decisão, especialmente no high ticket, envolve também finanças, jurídico, compras, segurança, operações e compliance.

Esses “hidden buyers” raramente aparecem na persona principal, mas avaliam risco e influenciam o consenso. Segundo o LinkedIn, 55% usam thought leadership para avaliar fornecedores. Conteúdo com tese própria, dados, experiência de implantação e consequências práticas oferece ao patrocinador interno argumentos para sustentar a escolha diante desse grupo.

A equipe comercial organiza a decisão

O comprador quer autonomia para pesquisar e presença humana nos momentos críticos. Em levantamento divulgado pelo Gartner em 2026, 67% disseram preferir uma experiência sem representante, enquanto 69% recorrem à equipe comercial para validar informações produzidas por IA.

No high ticket, essa validação passa por arquitetura, integração, segurança, governança, implantação, impacto financeiro e mudança organizacional. Uma boa reunião comercial não repete o site. Ela confronta hipóteses, reduz risco e ajuda diferentes áreas a chegar a uma decisão defensável.

A agenda do CMO

GEO, conteúdo, PR, mídia, social selling, Marketing Baseado em Contas (ABM) e eventos 1-to-1 precisam operar sobre a mesma tese comercial. A campanha pode começar em uma pergunta feita a um Grande Modelo de Linguagem (LLM), ganhar credibilidade em uma reportagem ou podcast, avançar em uma mesa-redonda e chegar à oportunidade com vários decisores já expostos à mesma narrativa.

A mensuração também precisa acompanhar essa jornada. Presença e precisão nas respostas de IA mostram descoberta. Busca pela marca, consumo de cases, menções de terceiros e participação de contas prioritárias indicam preferência. Reuniões realizadas, stakeholders ativos, avanço do business case, velocidade das oportunidades e pipeline influenciada mostram capacidade de decisão.

Para o CMO de B2B Tech high ticket, a vantagem estará na marca mais defensável: aquela que aparece nas respostas, é confirmada por fontes independentes e chega à conversa comercial com uma tese que o patrocinador interno consegue levar ao restante do comitê.

O GEO coloca a marca na mesa. O marketing torna a escolha segura. A equipe comercial transforma segurança em compromisso.

(*) CEO e Head B2B da Pólvora Comunicação.



rattanakun_CANVA

CRESCIMENTO

QUANTO CUSTA UM NOVO CLIENTE?

Juros elevados, inadimplência recorde e consumidores mais seletivos aumentam a pressão sobre empresas que investem para crescer sem acompanhar a eficiência comercial

A taxa Selic caiu para 14% ao ano em 5 de agosto, mas o crédito continua caro para consumidores e empresas. Em junho, 83,7 milhões de brasileiros estavam inadimplentes e 9,1 milhões de CNPJs tinham dívidas negativadas, que somavam R\$232,9 bilhões, segundo a Serasa Experian. O comprometimento da renda das famílias chegou a 28,5%, o maior nível da série histórica considerada pela instituição. É uma combinação que torna a disputa pelo consumidor mais difícil e aumenta a pressão sobre empresas que precisam vender sem comprometer a margem.

Para Athos Vilarins e Gustavo de Oliveira, fundadores do Assessoria Alpha, empresa que utiliza inteligência de dados e IA em estratégias de aquisição, a resposta não está necessariamente em colocar mais dinheiro em marketing. A companhia já atendeu mais de 3 mil clientes e atribui cerca de R\$ 539 milhões em receita gerada aos negócios atendidos. A experiência, segundo os empresários, mostrou que aumentar vendas sem acompanhar quanto custa conquistar cada comprador pode esconder uma operação comercial pouco eficiente.

“Quando o empresário sente que as vendas diminuíram, a primeira reação costuma ser aumentar o investimento para gerar mais demanda. O risco é colocar mais dinheiro em uma operação que já está perdendo clientes no caminho. Antes de investir mais, é preciso descobrir quanto custa cada venda e onde esse dinheiro está sendo desperdiçado”, afirma Athos.

A preocupação com vendas já aparece entre as prioridades de digitalização dos pequenos negócios. Pesquisa realizada pelo Sebrae em parceria com a FGV ouviu 4.967 empresas em março deste ano e mostrou que marketing e vendas são a principal prioridade para novos investimentos em tecnologia digital de 37,8% dos entrevistados. Para 54,2%, o principal resultado esperado dessas ferramentas é justamente aumentar as vendas.

Da performance à inteligência de aquisição

Durante anos, boa parte do marketing digital se concentrou em aumentar alcance, cliques e geração de leads. Com o consumidor mais seletivo e o dinheiro mais caro, a discussão começa a avançar para outra pergunta: quais dessas oportunidades realmente têm potencial para se transformar em receita?

É nesse ponto que o CAC, sigla para custo de aquisição de clientes, ganha importância. O indicador permite calcular quanto uma empresa gasta para conquistar um novo comprador. Quando esse valor aumenta sem crescimento proporcional da margem ou da receita gerada por cada consumidor, vender mais pode significar ganhar menos.



Athos Vilarins e Gustavo de Oliveira

“A empresa pode gerar uma boa oportunidade e perder esse cliente porque demorou para responder, não fez um novo contato, apresentou uma proposta inadequada ou simplesmente deixou a negociação esfriar.

Segundo Gustavo, outro erro está em responsabilizar apenas o marketing quando a aquisição fica cara. “A empresa pode gerar uma boa oportunidade e perder esse cliente porque demorou para responder, não fez um novo contato, apresentou uma proposta inadequada ou simplesmente deixou a negociação esfriar. O custo da aquisição também aumenta quando o comercial desperdiça a demanda que já foi paga”, explica.

A inteligência artificial começa a entrar justamente nesse intervalo entre encontrar o consumidor e fechar a venda. Dados

do Sebrae, FGV IBRE e Google mostram que 96% das micro e pequenas empresas conhecem ferramentas de IA, mas somente 46% afirmam utilizá-las efetivamente no negócio. Entre as aplicações estão marketing, atendimento, organização das operações e apoio à tomada de decisão.

Para Athos, o avanço mais relevante ocorre quando a tecnologia deixa de servir apenas à produção de conteúdo. “IA aplicada à aquisição não é fazer mais posts. É cruzar dados para entender de onde vêm os melhores clientes, quais campanhas geram venda, quais contatos têm mais chance de conversão e em que etapa o negócio está perdendo dinheiro”, ressalta.

Como gastar menos para conquistar clientes

Descobrir o CAC real

O cálculo não deve considerar apenas mídia. Gastos com campanhas, ferramentas, equipes e estruturas diretamente relacionadas à aquisição precisam ser comparados ao número de novos clientes conquistados. Sem essa conta, o empresário pode confundir crescimento de faturamento com eficiência.

“Se a empresa não sabe quanto pode pagar por um cliente, qualquer investimento vira uma aposta. O limite precisa considerar margem, recorrência e quanto aquele consumidor efetivamente deixa de resultado”, diz Athos.

Separar volume de qualidade

Gerar mais contatos não significa necessariamente aumentar as vendas. A análise precisa identificar quais canais, públicos e campanhas trazem consumidores com maior probabilidade de compra.

Para Gustavo, o problema aparece quando todos os contatos recebem o mesmo tratamento. “Uma empresa pode ter centenas de oportunidades abertas e poucas realmente qualificadas. Priorizar melhor permite usar tempo e equipe onde existe mais possibilidade de retorno”, aponta.

Encontrar onde o consumidor desiste

Tempo de resposta, número de contatos necessários até o fechamento, propostas recusadas e negociações abandonadas precisam ser acompanhados. A empresa pode descobrir que o problema não está em gerar demanda, mas em convertê-la.

“Antes de aumentar o orçamento de mídia, vale olhar quantas oportunidades já estão sendo perdidas dentro da operação. Recuperar parte dessas vendas normalmente exige menos recursos do que comprar uma nova audiência”, afirma Gustavo.

Evitar descontos que comprem faturamento

Promoções podem elevar rapidamente o número de pedidos, mas também corroer a margem. Uma campanha só é eficiente quando o custo de atrair o consumidor é compatível com o resultado financeiro que ele deixa para o negócio.

Segundo Athos, “faturamento sozinho” não mostra a saúde da aquisição. Uma empresa pode bater recorde de vendas e terminar o mês com menos dinheiro se precisou dar descontos demais ou pagar caro para trazer cada comprador”, explica.

Usar IA para priorizar e recuperar oportunidades

Ferramentas de inteligência artificial podem ajudar a organizar históricos de atendimento, identificar padrões, classificar contatos, sinalizar oportunidades mais próximas da compra e recuperar consumidores que abandonaram uma negociação.

Gustavo ressalta, porém, que automatizar não substitui estratégia. “A IA consegue acelerar análise e acompanhamento, mas precisa receber dados organizados e trabalhar sobre um processo comercial claro. Automatizar uma operação desorganizada apenas faz o erro acontecer mais rápido”, afirma.

Com juros ainda em dois dígitos, 83,7 milhões de consumidores inadimplentes e 9,1 milhões de empresas negativadas, vender continua sendo uma prioridade, mas a eficiência dessa venda ganha maior peso. Para Athos e Gustavo, a próxima etapa do marketing de performance será menos orientada pela quantidade de contatos gerados e mais pela capacidade de identificar quais clientes valem o investimento, reduzir perdas durante a negociação e transformar dados em resultados comerciais.



doidam10_CANVA