



A pressa para adotar IA expõe um problema anterior à tecnologia

Empresas avançam em automação e inteligência artificial enquanto ainda enfrentam desafios de processos, dados e alinhamento sobre os resultados esperados

Adoção acelerada da inteligência artificial por empresas no Brasil e no mundo tem colocado em evidência um desafio que antecede a escolha de ferramentas. Em meio à busca por eficiência, automação e novos recursos, organizações de diferentes setores têm incorporado IA às operações sem revisar fluxos, organizar dados e definir com clareza quais resultados esperam alcançar.

Esse descompasso aparece no debate entre os próprios responsáveis pelo desenvolvimento da tecnologia. Dario Amodei, CEO da Anthropic, publicou um artigo divulgado no último sábado (12) pelas redes sociais defendendo mais cautela no ritmo de desenvolvimento da IA. Segundo ele, sem mecanismos de controle compatíveis com essa evolução, a tecnologia pode avançar além da capacidade humana de compreendê-la e supervisioná-la. O alerta recebeu o apoio de nomes como Sam Altman, da OpenAI, Elon Musk, da xAI, e Demis Hassabis, da Google DeepMind, concorrentes da Anthropic que convergiram nesse ponto.

Dentro das empresas, em uma escala diferente, a questão passa por uma lógica semelhante. A velocidade de adoção pode superar a capacidade da organização de preparar processos, dados e objetivos para acompanhar a tecnologia. Quando isso acontece, a IA passa a operar sobre estruturas que ainda carregam problemas anteriores à sua implementação.

A adoção avança, mas a estrutura ainda acompanha

Em meio à corrida por eficiência e automação, empresas de diferentes setores têm incorporado IA às operações sem revisar fluxos, definir objetivos claros ou alinhar expectativas sobre os resultados. A sequência das etapas interfere diretamente no que a tecnologia consegue entregar. Quando um processo apresenta falhas e recebe uma nova ferramenta sem passar por uma revisão, essas falhas podem ganhar escala e se repetir com maior velocidade.



“O que acontece muitas vezes é que a empresa compra a tecnologia pensando que ela vai resolver um problema que, na verdade, ainda precisa ser organizado

Uma pesquisa do Procurement Club com CPOs e CSCOs, publicada este ano, mostra que 47% das empresas ainda precisam resolver gaps de processos e dados antes de avançar com IA em suas cadeias de suprimento, enquanto 56% classificam como baixo o nível de interconexão entre IA, sistemas e processos, com aplicações ainda isoladas e dependentes de intervenção humana.

O Global Tech Report 2026, da KPMG, apresenta um cenário semelhante em outras áreas das empresas. Praticamente todas as companhias brasileiras entrevistadas afirmam já ter implementado automação e IA, mas 45% dos executivos dizem ter múltiplos projetos de IA funcionando de forma desconectada entre si.

Os números ajudam a explicar por que a discussão sobre tecnologia também passa pela forma como as empresas estruturam seus projetos. Ter diferentes soluções em funcionamento não significa, necessariamente, que elas estejam integradas aos processos ou respondendo aos mesmos objetivos.

Quando cliente e fornecedor entendem resultados diferentes

Esse descompasso também aparece na relação entre empresas e fornecedores de tecnologia. Em projetos desse tipo, cliente e fornecedor podem chegar ao fim de uma mesma iniciativa com percepções diferentes sobre o resultado alcançado. Segundo Marcus Garcia, diretor comercial da Konia Tecnologia e especialista em inovação, essa diferença muitas vezes começa antes da execução, quando as duas partes estabelecem expectativas diferentes sobre o que será entregue.

"O cliente parte daquilo que precisa resolver no dia a dia. O fornecedor parte daquilo que foi definido no projeto. Quando essas duas visões não estão alinhadas, pode existir uma diferença grande entre entregar o que foi contratado e resolver o problema que motivou a contratação. Por isso, o alinhamento precisa acontecer antes da tecnologia entrar em cena", explica.

Na avaliação de Garcia, esse tipo de situação ajuda a entender um problema que também aparece na adoção de IA. A tecnologia pode cumprir aquilo para o qual foi configurada, mas o resultado depende de como a empresa definiu o problema, estruturou o processo e estabeleceu o que espera alcançar. Quando essas etapas não estão claras, a ferramenta pode até funcionar conforme o planejado e ainda assim não produzir o efeito esperado pelo negócio.

"Se o processo está mal definido, a tecnologia vai seguir aquele processo. Ela pode até deixar tudo mais rápido, mas não vai decidir sozinha o que a empresa deveria estar fazendo", afirma.

Para o especialista, essa questão ganha importância à medida que as empresas ampliam o uso de IA. Com mais ferramentas entrando nas operações, aumenta também a necessidade de entender onde elas serão aplicadas, quais sistemas precisam conversar entre si e quais resultados devem ser acompanhados.

Essa perspectiva ajuda a conectar os desafios apontados pelas pesquisas com o cotidiano dos projetos de tecnologia. As dificuldades de integração entre IA, sistemas e processos aparecem, na prática, quando diferentes soluções são implementadas sem que exista uma definição comum sobre o problema que cada uma deve resolver ou sobre como seus resultados serão avaliados.

Negócios em Pauta

Reprodução/Cisco



Inscrições para 5 mil bolsas profissionalizantes do programa CiberEducação

Continuam até o dia 4 de outubro as inscrições para o programa CiberEducação Cisco Brasil, iniciativa líder na formação em cibersegurança do país. Qualquer pessoa pode participar e o interessado começa por um curso online gratuito de seis horas, sem necessidade de conhecimento técnico prévio. Depois dessa etapa, os estudantes concluintes concorrem a uma das 5 mil bolsas de estudo profissionalizante gratuitas. As inscrições para a primeira fase, a Maratona CiberEducação, podem ser feitas no site oficial do programa CiberEducação Cisco Brasil. Nesta edição, os participantes terão acesso ao curso introdutório de seis horas "Sensibilização para a Segurança Digital", que aborda, de forma prática e acessível, temas como prevenção contragolpes, criação de senhas seguras e protocolos essenciais de segurança digital (https://www.cisco.com/c/pt_br/brasil-digital-e-inclusivo/cibereducacao.html?utm_source=chatgpt.com). ➡➡➡ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

Gabriel Pinheiro / SENAI



Inova Talentos oferece bolsas de até R\$ 12 mil em 304 vagas para pesquisadores

@Bolsas de até R\$ 12 mil estão entre os atrativos das 304 oportunidades abertas pelo programa Inova Talentos, do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), para profissionais interessados em atuar em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I). As vagas aproximam pesquisadores de empresas e indústrias nacionais e multinacionais em diferentes áreas do conhecimento e níveis de formação, da graduação ao doutorado. "Com o Inova Talentos, conectamos profissionais qualificados aos desafios reais da indústria", afirma Sarah Saldanha, superintendente do IEL Nacional. Os projetos têm duração de até 12 meses, com possibilidade de prorrogação por igual período e incluem modelos de trabalho presencial, híbrido e remoto. Os interessados devem procurar o IEL de seu estado para consultar as oportunidades disponíveis, os requisitos de cada função e as etapas dos processos seletivos (<https://iel.pandape.infojobs.com.br/>). ➡➡➡ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Falta de estratégia no PDV, o erro mais comum das lojas físicas que ninguém fala

Na busca desenfreada para aumentar a rentabilidade e conquistar consumidores mais exigentes, muitos varejistas ainda concentram seus esforços em promoções, campanhas e novos produtos. ➡➡➡

O erro que pode comprometer a sucessão de uma empresa familiar

Centralização das decisões, falta de indicadores e resistência a mudanças podem transformar a preservação do legado em obstáculo para a continuidade do negócio. ➡➡➡

Algoritmos e emoções: o que está por trás da compra de flores no varejo?

Comprar flores é, muitas vezes, uma decisão que começa antes da escolha do produto. Há uma ocasião, uma relação, uma intenção e, em muitos casos, uma emoção que antecede a compra. ➡➡➡

A IA conversacional é o novo UX de venda

Durante mais de duas décadas, a evolução do comércio eletrônico foi guiada por uma mesma obsessão: reduzir atritos na jornada de compra. Empresas investiram bilhões de reais para tornar sites mais rápidos, aplicativos mais intuitivos, buscas mais eficientes e processos de checkout mais simples. ➡➡➡

Para informações sobre o

MERCADO
FINANCEIRO

faça a leitura do
QR Code com seu celular



Política

Toga jogada na bancada

Heródoto Barbeiro



➡➡➡ [Leia na página 2](#)

Economia da Criatividade

O Professor como Co-Influenciador da Escolha Profissional: Uma Oportunidade Ainda Pouco Explorada pelo Marketing Educacional
Carol Olival



➡➡➡ [Leia na página 6](#)



Heródoto Barbeiro (*)

Ninguém acredita que o ministro vá renunciar. Seria um fato inédito na história recente da República do Brasil.

O cargo de ministro do Supremo Tribunal Federal é o alvo de juízes, desembargadores, membros do Ministério Público, advogados e... políticos. Assim, quem vive o dia a dia dos tribunais e escaninhos da política sabe da importância de portar uma toga que lembra os tempos imperiais. O podernas mãos de um conjunto de pessoas não é do conhecimento da população em geral, que não sabe o que eles representam, nem que pagam os salários e as mordomias de suas excelências.

É a instância suprema do Poder Judiciário e que tem o dever de fazer cumprir a Constituição do país. Para muitos, os ministros são seres desconhecidos, que vestem uma toga preta e falam em “juridiquês”, um idioma desconhecido.

Para onde vai o Brasil sem a atuação do Supremo? Os ministros estão temerosos de suas decisões depois de constantes choques com a presidência da República e o Congresso Nacional. São cobrados por advogados militantes, partidos políticos e parte da mídia para que falem francamente e ponham em pratos limpos de onde se origina a crise que afeta o mais importante tribunal do país.

Não é uma crise provocada pelos salários que recebem, pelos carros oficiais que usam, pelas mordomias no palácio, pelas nomeações sem concurso público de parentes e conhecidos. Vai além. Está em jogo a credibilidade de uma instituição que representa um terço do poder da República. Existe em todos os países

democráticos do mundo. Mas o Brasil vive um momento especial. Está não só no meio de uma crise institucional, mas política, econômica e financeira. O brasileiro médio está mais preocupado com o feijão no prato do que com um ataque a um togado.

Os jornalistas esperam uma nova decisão do tribunal. Este, mais de uma vez, se apequena e faz acordos com os que mandam no país. Vários ministros optam sempre em abrandar os atos autoritários do governo e não se perturbam com a censura que sofrem os meios de comunicação. Não há mais liberdade de expressão no país decide a ditadura militar em 1969. Um ano depois da imposição do Ato Institucional número 5 pelo ditador Costa e Silva, o Brasil está sob uma ditadura.

O ato fecha o Congresso, cassa mandatos, suspende direitos políticos e restringe liberdades. A exceção deixa de ser exceção. Um golpe dentro do golpe. Um ministro, durante reunião do Pleno do STF, se revolta contra a interferência no Judiciário e renuncia. Adauto Lúcio Cardoso tira a toga, joga-a na bancada para surpresa do público e de seus colegas ministros. Adauto recusa a homenagem que os seus pares quiseram lhe fazer quando se aposentou. De cabeça erguida deixa o prédio do STF em Brasília.

Jornalistas imediatamente escrevem que sua renúncia é um dos episódios mais emblemáticos e simbólicos da resistência institucional e em defesa da liberdade de expressão do tribunal.

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

News@TI

Razer apresenta novo Tartarus V2 Pro
A Razer™ acaba de anunciar o Razer Tartarus V2 Pro, mais recente evolução de sua linha Tartarus de teclados gamer. Desenvolvido para melhorar a precisão e a velocidade que os jogadores esperam da linha Tartarus, o produto conta, pela primeira vez, com tecnologia de switches de alto nível da Razer e o verdadeiro HyperPolling de 8000 Hz, além de um apoio para os pulsos desenvolvido para acompanhar os movimentos do jogador. Equipado com 31 controles programáveis, um thumbstick de tamanho completo com tecnologia anti-drift e um apoio ergonômico para os pulsos totalmente ajustável, o Tartarus V2 Pro foi desenvolvido para oferecer a jogadores competitivos de MMO e FPS uma personalização praticamente infinita, sem sacrificar o conforto durante longas sessões (<https://www.razer.com/campaigns/20th-anniversary>).

Parceria com a Vivo acelera eficiência de governança no Assaí por meio de IA
A Vivo colaborou para o avanço da agenda de transformação digital do Assaí, a maior e mais presente empresa brasileira do varejo alimentar, com a implementação de uma solução de Inteligência Artificial Generativa aplicada à auditoria interna da empresa – uma área com volume elevado de documentos, dados e complexidade de análises. A iniciativa marca a aplicação prática da tecnologia, com potencial para escalar ganhos operacionais e elevar o padrão de controle, a segurança e a conformidade em rotinas críticas. Para a conclusão do projeto, a Vivo estruturou, em parceria com o Assaí, um ecossistema de tecnologia que combina licenças Microsoft com Copilot, integração ao Microsoft 365 e suporte consultivo especializado, apoiado por uma estrutura dedicada de acompanhamento técnico contínuo (www.assai.com.br).

Data centers de IA gerarão montanhas de lixo eletrônico

A Basel Action Network (BAN) é uma ONG sediada em Seattle, fundada em 1997, e dedicada a causas ambientais, em especial o combate ao descarte e comércio internacional de resíduos tóxicos, quando feitos de forma irregular. Seu nome vem da Convenção da Basileia, tratado de 1989 que regula o transporte de resíduos perigosos entre países.

Vivaldo José Breternitz (*)

A BAN publicou recentemente um relatório afirmando que o grande aumento dos gigantescos data centers para inteligência artificial deve gerar um “tsunami” de lixo eletrônico tóxico nos próximos 25 anos, triplicando os volumes atuais.

O estudo calcula que o descarte de equipamentos desses data centers poderá chegar a 13 milhões de toneladas por ano já em 2030, incluindo servidores, placas, cabos e sistemas de refrigeração. É oportuno lembrar que a vida útil desses materiais oscila entre dois e cinco anos e que eles não são projetados para serem reparados ou reciclados.

Atualmente, apenas 20% do lixo eletrônico de todo o mundo é tratado de forma adequada, lembra Jim Puckett, um dos fundadores da BAN. O restante acaba em aterros ou exportado para países pobres, contaminando solo e água com chumbo, mercúrio, cádmio e outros materiais nocivos.

Apenas nos Estados Unidos, existem quase cinco mil data centers em cons-



PN_Photo_CANVA

trução, muitos de porte muito grande, voltados à IA, que além do impacto ambiental, geram riscos à saúde das pessoas que vivem nas proximidades. Aqui no Brasil também estão sendo construídos grandes data centers, muitas vezes sem quaisquer preocupações com a preservação do meio ambiente e, consequentemente, com a saúde das pessoas.

Em resumo: a revolução da IA promete progresso, mas também pode gerar uma crise ambiental e de saúde pública sem precedentes, caso não sejam tomadas medidas eficazes para lidar, entre outras coisas com o lixo eletrônico e a poluição a ele associada.

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

IA está fazendo empresas terceirizarem o pensamento?

À medida que ferramentas passam de assistentes a executoras, organizações precisam definir o que pode ser delegado e quais decisões ainda exigem julgamento humano.

Um estudo publicado em abril deste ano na revista Technology, Mind, and Behavior, da American Psychological Association, identificou que, em média, 58% dos participantes concordaram que a inteligência artificial “fez a maior parte do pensamento” em tarefas de planejamento, organização e tomada de decisão. Para as empresas, o dado coloca em evidência uma questão que vai além da produtividade: até onde é possível delegar processos à tecnologia sem comprometer a autonomia de quem toma as decisões?

A mudança está relacionada ao chamado cognitive offloading, ou descarregamento cognitivo, fenômeno estudado pela ciência cognitiva que descreve o uso de recursos externos para reduzir a carga sobre a memória e outros processos mentais. A prática não começou com a IA. Listas, agendas, calculadoras, GPS e mecanismos de busca já funcionam há décadas como extensões da capacidade humana.

A diferença é que a inteligência artificial generativa ampliou o que pode ser transferido para uma ferramenta. Além de armazenar ou recuperar informações, os sistemas conseguem resumir, comparar, sugerir caminhos, produzir textos e apresentar alternativas para uma decisão.

“Não estamos simplesmente deixando de memorizar informações porque temos tecnologia. O que está mudando é a distribuição do esforço mental. Antes, precisávamos lembrar, pesquisar, organizar e interpretar. Hoje, podemos pedir que uma ferramenta faça parte desse trabalho em segundos. O ganho de produtividade é real, mas precisamos entender qual parte do processo ainda deve permanecer sob responsabilidade humana”, afirma Roberto Medeiros, CEO da EPI-USE Brasil.

O problema não é terceirizar

Terceirizar parte da memória ou do processamento de informações não significa necessariamente uma perda. Um estudo publicado em 2025 na Frontiers in Cognition mostrou que as pessoas tendem a recorrer mais a recursos externos quando a quantidade de informação aumenta. Em



Ganbar_Lutimfi, aziman, offindL CANVA

determinadas tarefas, a estratégia pode inclusive melhorar a precisão.

O ponto de atenção aparece quando a ferramenta deixa de funcionar como apoio e passa a substituir etapas importantes do raciocínio.

Com a IA, essa fronteira se torna mais complexa. A tecnologia não apenas recupera uma informação: ela também produz uma interpretação sobre o conteúdo. Na prática, isso permite delegar não só a lembrança de um dado, mas parte da análise necessária para entender o que ele significa.

O que muda nas empresas

No ambiente corporativo, o uso de IA para organizar informações, identificar padrões ou levantar possibilidades pode liberar tempo para atividades mais estratégicas. O risco surge quando respostas geradas pela tecnologia passam a ser aceitas sem questionamento sobre premissas, fontes ou contexto.

“Uma boa utilização da tecnologia não elimina a decisão humana. Ela muda o lugar onde o ser humano coloca sua energia. Em vez de gastar tempo procurando uma informação ou fazendo uma primeira organização dos dados, o profissional pode concentrar mais atenção em contexto, prioridades, riscos e consequências. O problema começa quando velocidade passa a ser confundida com qualidade da decisão”, explica Medeiros.

Para as organizações, portanto, o desafio não está apenas em escolher quais ferramentas adotar. É também desenhar processos que definam em quais etapas a IA pode assumir tarefas e em quais momentos a participação humana precisa ser obrigatória.

“É uma mudança de cultura. A empresa não precisa escolher entre usar IA ou preservar a capacidade de pensamento das pessoas. O desafio é estabelecer em quais etapas a tecnologia deve assumir tarefas e em quais momentos a participação humana precisa ser obrigatória”, afirma o executivo.

A discussão também relativiza um temor recorrente em torno da tecnologia: o de que ferramentas digitais simplesmente “atrofiem” a memória ou o pensamento. A literatura científica é mais cautelosa. O descarregamento cognitivo pode trazer benefícios e custos, dependendo da tarefa, da maneira como o recurso é utilizado e do grau de confiança depositado nele.

A questão, portanto, talvez não seja se estamos terceirizando a memória. Em alguma medida, fazemos isso há décadas. A novidade é que, com a inteligência artificial, também começamos a terceirizar partes do próprio processo de pensar.

“Quanto mais competente a tecnologia se torna, mais importante fica saber o que não devemos delegar a ela. A questão não é manter todas as tarefas na cabeça. É preservar a capacidade de entender, questionar e assumir a responsabilidade pelo resultado”, conclui Medeiros.

	José Hamilton Mancuso (1936/2017)	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
	Responsável: Lilian Mancuso		
Editórias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.		
Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.		Jornal Empresas & Negócios Ltda Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080 Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br) Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90 JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003) Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.	
Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes		ISSN 2595-8410	

Serviços perdem força e desaceleram no acumulado do ano

Segmentos de serviços, varejo e indústria mostram gangorra na economia

O setor de serviços perdeu ritmo no Brasil. Em julho, o volume de atividades ficou estável, com variação de 0,0% em relação a junho, mês em que já havia crescido apenas 0,1%, segundo a Pesquisa Mensal de Serviços do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O resultado ficou abaixo da expectativa do mercado, que projetava avanço de 0,2%.



Group Studio - CANVA

Na comparação com julho de 2025, o setor cresceu 0,9%. Já a taxa acumulada em 12 meses desacelerou de 2,6% para 2,4%, confirmando a perda de fôlego do segmento que concentra grande parte dos negócios e dos empregos no país.

Já nos Estados Unidos, o cenário é diferente. O setor de serviços chegou em agosto ao 26º mês consecutivo de expansão. O índice medido pelo Institute for Supply Management (ISM) subiu de 54,1 pontos em julho para 55,4 pontos em agosto. Resultados acima de 50 indicam crescimento da atividade. Foi o desempenho mais forte dos últimos seis meses.

A movimentação também aparece no faturamento. Segundo o U.S. Census Bureau, as empresas de serviços pesquisadas movimentaram US\$ 6,418 trilhões no segundo trimestre de 2026, com crescimento de 3% em relação aos três primeiros meses do ano e de 7,6% na comparação com o mesmo período de 2025.

Comunidade brasileira

É nessa onda de expansão que empresários brasileiros vêm construindo empresas que faturam em dólar. No último sábado, 12, quase 300 empreendedores dos setores de limpeza, construção, paisagismo, estética e outras

áreas de serviços lotaram o Lume Scale 2026, em Mint Hill, na região de Charlotte, Carolina do Norte (como noticiamos neste espaço). A previsão inicial era receber 200 participantes, mas o encontro atraiu quase cem empresários a mais, vindos de diferentes partes dos Estados Unidos.

“A resposta do público mostrou que existe uma comunidade brasileira muito maior do que se imagina construindo empresas nos Estados Unidos e buscando conhecimento para crescer de maneira organizada. Encontramos pessoas de diferentes regiões, setores e estágios do negócio, mas com desafios muito parecidos”, afirma Amanda Antunes Domiciano, cofundadora da Lume Education e uma das organizadoras do encontro.

O avanço das empresas comandadas por brasileiros ocorre em meio ao crescimento da própria comunidade no país. O Ministério das Relações Exteriores estima que pouco mais de dois milhões (ou, mais exatamente 2,085) de brasileiros vivam nos Estados Unidos, onde está a maior comunidade brasileira fora do Brasil.

Varejo está positivo

O varejo brasileiro encerrou o primeiro semestre de 2026 com saldo positivo

de 2,9%. É o que revelam os dados consolidados do Mastercard SpendingPulse™, indicador que mede as vendas do varejo físico e online contemplando todos os meios de pagamento (sem ajuste inflacionário). O levantamento mostra que, após um início de ano mais tímido, com alta de 1,6% no primeiro trimestre em relação aos três primeiros meses de 2025, o consumo das famílias ganhou tração no segundo trimestre, avançando 4,1% na comparação com o mesmo período do ano passado.

A análise semestral, que monitora 11 setores da economia, revela uma mudança no padrão de consumo do brasileiro. Enquanto setores ligados a serviços e bens de consumo imediato registraram altas consistentes nos seis primeiros meses do ano, bens duráveis enfrentaram retração.

O grande motor do varejo no semestre foi o setor de bares e restaurantes, que registrou crescimento consolidado de 10,7% na primeira metade do ano, sustentando taxas de 10,1% no 1º trimestre e 10,4% no 2º trimestre. O setor de farmácias também demonstrou resiliência, com altas consistentes de 9,9% e 9,0% no primeiro e segundo trimestres, respectivamente. Já o setor de combustível

automotivo chamou atenção ao saltar para 12,7% no segundo trimestre, refletindo a volatilidade dos preços do petróleo.

Em contrapartida, os consumidores adotaram uma postura mais cautelosa em relação às compras de maior valor. O setor de móveis e decoração apresentou desaceleração ao longo do primeiro semestre do ano (-4,7% no 1º trimestre e -3,7% no 2º trimestre), enquanto o segmento de eletroeletrônicos recuou 4,7% entre abril e junho.

“O balanço do primeiro semestre reforça a resiliência do consumidor brasileiro, que manteve o dinamismo em setores ligados à convivência e bem-estar, como restaurantes”, analisa Gustavo Arruda, Economista-Chefe para a América Latina do Mastercard Economics Institute (MEI). “Por outro lado, o cenário macroeconômico fez com que o consumidor adiasse compras que exigiam maior planejamento financeiro, como móveis e eletrônicos, o que ainda representa uma oportunidade de retomada para o varejo nesses segmentos ao longo do ano”.

Indústria tem pé atrás

Na edição deste último dia 17, publicamos a grita da indústria, com base em pesquisa divulgada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), referente ao mês de agosto: um terço das indústrias deverão ter aumentado suas dívidas bancárias nos próximos meses, em função da necessidade de mais operações de financiamento. Sobre a queda de 0,25% ponto percentual, anunciada pelo Banco Central para a taxa Selic, na quarta-feira, a CNI defende a manutenção “do ciclo de flexibilização monetária”.

www.netjen.com.br

Hidrogênio verde: oportunidade real ou aposta de longo prazo?

Amure Pinho (*)

Em meio à expansão dos investimentos em sustentabilidade, o hidrogênio verde desponta como uma das tecnologias mais promissoras e também mais desafiadoras da transição energética. A expectativa é que ele ajude a reduzir as emissões de setores nos quais a eletrificação direta é mais difícil. Ao mesmo tempo, os altos custos de produção, a infraestrutura ainda limitada e a falta de compradores em escala colocam uma questão central: estamos diante de uma oportunidade concreta ou de uma aposta que ainda levará anos para amadurecer?

Segundo a Agência Internacional de Energia (IEA), a demanda mundial por hidrogênio ultrapassou 100 milhões de t em 2025. Entretanto, praticamente toda essa demanda ainda é atendida por fontes fósseis. A produção de hidrogênio de baixa emissão cresceu cerca de 20% no mesmo ano, chegando perto de 1 milhão de t, mas ainda representa pouco mais de 1% do mercado global.

O capital também começa a acompanhar essa expectativa. A IEA estima que os investimentos em projetos de hidrogênio de baixa emissão chegaram a quase US\$7 bi em 2025, praticamente o dobro do registrado em 2024. A previsão é de que esse volume se aproxime de US\$10 bi em 2026.

Apesar do avanço, há uma diferença importante entre o volume de projetos anunciados e aqueles efetivamente executados. A estimativa da IEA para o potencial de produção de hidrogênio de baixa emissão anunciado para 2030 caiu de 49 milhões para 37 milhões de t por ano. O principal obstáculo está na demanda: em 2025, novos acordos de compra somaram aproximadamente 1,7 milhão de t por ano, mas apenas cerca de 20% eram compromissos firmes.

Esse cenário mostra por que o hidrogênio verde deve ser analisado como um investimento de longo prazo. Produzir a molécula é apenas uma parte da equação. Sem

contratos de compra de longo prazo, muitos projetos não conseguem chegar à decisão final de investimento.

A queda no custo das energias renováveis, entretanto, fortalece a perspectiva de longo prazo. Segundo a Agência Internacional de Energia Renovável (IRENA), mais de 90% dos projetos de geração renovável em escala de usina que entraram em operação em 2025 produziram eletricidade a um custo inferior ao da alternativa fóssil mais barata. O custo médio global da energia solar fotovoltaica ficou em US\$44 por megawatt-hora, enquanto a eólica terrestre chegou a US\$33. A eletricidade é justamente um dos principais componentes do custo.

No Brasil, essa equação ganha ainda mais relevância. Segundo o Ministério de Minas e Energia, existem mais de US\$ 290 bi em projetos anunciados no país, distribuídos por 18 estados.

O Ceará é um dos principais exemplos dessa movimentação. O Complexo Industrial e Portuário do Pecém tornou-se um dos pólos mais avançados do país, com projetos de produção de hidrogênio e derivados voltados tanto ao mercado nacional quanto à exportação. O governo estadual estima mais de R\$131 bi em investimentos associados ao hub e cerca de 80 mil empregos diretos e indiretos.

Ainda assim, os riscos não podem ser ignorados. O hidrogênio verde continua mais caro do que alternativas convencionais em muitos mercados, depende de infraestrutura que ainda está sendo construída e está sujeito a mudanças regulatórias e tecnológicas.

A conclusão, portanto, não está em classificar o hidrogênio verde simplesmente como oportunidade ou aposta. Ele já representa uma oportunidade real, mas sua maior dimensão econômica provavelmente será construída ao longo da próxima década.

(*) Amure Pinho é investidor-anjo em mais de 51 startups e fundador do Investidores. Presidiu a Associação Brasileira de Startups (Abstartups).



nelson.tucci@netjen.com.br

Cruzeiro/Mulheres

O Prêmio W•ESG abre inscrições para projetos liderados por mulheres. Até 15 de outubro a plataforma receberá projetos liderados ou coliderados por mulheres. A iniciativa integra o Cruzeiro de Liderança Feminina W•ESG, que reunirá 100 executivas entre 17 e 20 de dezembro, a bordo do MSC Musica, com saída de Santos e roteiro até Búzios, no Rio de Janeiro. Os projetos devem estar relacionados a uma das três categorias da premiação: Saúde e Bem-Estar (ODS 3), Igualdade de Gênero (ODS 5) ou Indústria, Inovação e Infraestrutura (ODS 9). As inscrições são realizadas pelo site www.wesg.com.br.

Biodiversidade/Tintas

Entre os meses de setembro e dezembro, a Tintas Eucatex desenvolve uma iniciativa em parceria com a ONG Onçafari para financiar projetos de conservação da biodiversidade brasileira no Pantanal. Durante o período, parte da receita gerada pela comercialização da edição especial da Tinta Rendimento Extra 18L Branco será destinada diretamente à instituição. O Onçafari tem como missão conservar a biodiversidade brasileira por meio da proteção de áreas naturais e do apoio ao desenvolvimento socioeconômico das comunidades locais, atuando hoje em 4 biomas brasileiros: Amazônia, Cerrado, Pantanal e Mata Atlântica.

Biodiversidade – II

Em 15 anos de atuação, a ONG já monitorou mais de 350 onças pintadas e instalou mais de 320 armadilhas

fotográficas em campo. O montante arrecadado com a campanha será entregue em janeiro de 2027 e direcionado aos trabalhos da ONG no Pantanal. “Parcerias como esta com a Eucatex são essenciais para que possamos sustentar um trabalho de longo prazo. Não se trata apenas de recurso financeiro: é ter, no dia a dia das nossas bases no Pantanal, empresas dispostas a colocar a mão na massa junto com a gente. Isso se traduz diretamente em mais estrutura para pesquisa e monitoramento da biodiversidade, prevenção de incêndios e acompanhamento constante do bioma”, comenta Juliana Altona, Diretora de Parcerias, Estratégia e Eventos do Onçafari.

Sucata/Exportação

As exportações de sucata ferrosa, insumo usado na fabricação de aço, tiveram queda, em agosto, de 4,9% comparado com o mesmo mês de 2025, ao somarem 67.986 toneladas. Já quando a comparação é com o mês anterior, julho, há reação. Naquele mês o volume era de 47.014 toneladas, registrando o avanço de 44,6%, portanto. De janeiro a agosto, as exportações ainda estão ligeiramente acima em 2026. No período, atingiram 588.212 toneladas, 2,6% superiores ao mesmo período de 2025, conforme dados divulgados pelo Ministério da Economia. Segundo o presidente do Instituto Nacional de Reciclagem (Inesfa), Clíneu Alvarenga, órgão de classe que representa mais de 5 mil empresas recicladoras que impulsionam a economia circular, o fim do período de período de chuvas na Índia e em outros países da Ásia – grandes compradores da sucata brasileira –, explica o desempenho das exportações em agosto.



Inovação/Integração

O Rio de Janeiro receberá o ConvergeLab Open Health Summit 2026, encontro dedicado à inovação em ambientes regulados. O evento reunirá empresas, startups deep tech, universidades, centros de pesquisa, instituições públicas, reguladores, investidores e provedores de tecnologia. O encontro acontecerá na Barra da Tijuca, nos dias 22 e 23 de outubro. Programação abordará os caminhos para acelerar a inovação em setores nos quais dados, infraestrutura científica, capacidade computacional e regulação precisam avançar de forma integrada. Entre os temas estão o uso seguro de dados, indústria farmacêutica, novos modelos de colaboração, infraestrutura para inteligência artificial, soberania de dados e computação federada.

Inovação – II

A proposta do ConvergeLab Open Health Summit acompanha uma transformação que já ganha escala internacional. O relatório publicado pelo World Economic Forum em 2026 aponta que a vantagem competitiva está migrando da posse isolada de tecnologias para a capacidade de combiná-las e integrá-las a dados, pessoas, processos e ecossistemas. O estudo analisa esse movimento setores como saúde, life sciences, manufatura e energia. É nesse contexto que o evento debaterá novos modelos de colaboração para ambientes regulados, conectando inteligência

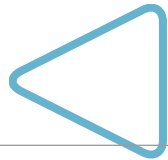
artificial, dados, computação de alto desempenho, infraestrutura científica, governança e capital.

Inadimplência/Recorde

O Brasil atingiu em junho um novo recorde de inadimplência: 83,7 milhões de brasileiros estavam negativados, segundo o Mapa da Inadimplência e Negociação da Serasa. O número é o maior da série histórica e foi registrado após 18 meses consecutivos de alta. A maior concentração está entre pessoas de 41 a 60 anos, que representam 35,7% dos inadimplentes, seguidas pela faixa de 26 a 40 anos, com 33,3%.

Sorvelândia / RJ

Um dos mais tradicionais fabricantes de sorvetes, a Sorvelândia (de 1970), em Caxias do Sul, na serra gaúcha, teve pedido de recuperação judicial deferido. A medida busca viabilizar a reestruturação do passivo da empresa, preservando a atividade produtiva, os empregos, as relações com fornecedores e clientes e a supervisão das operações, sem que estas derretam. O valor atualmente apurado dos créditos sujeitos à recuperação judicial é de R\$ 13,4 milhões. Já o passivo declarado nas projeções fiscais da companhia, abrangendo obrigações de diferentes naturezas, inclusive aquelas que não necessariamente estão sujeitas aos efeitos da recuperação judicial, alcança aproximadamente R\$ 80 milhões. Advogada Aline Ribeiro pilota a situação jurídica.



59% dos profissionais de marketing trabalham fora do expediente toda semana

Pesquisa do Reportei mostra que sobrecarga, falta de reconhecimento e insatisfação com salários fazem parte da rotina de quase metade dos profissionais do setor

A rotina dos profissionais de marketing tem avançado para além do horário comercial. Uma pesquisa do Reportei, plataforma de relatórios e dashboards de marketing e vendas, com 200 profissionais da área mostra que 59,5% trabalham fora do expediente pelo menos algumas vezes por semana, desses 18% afirmam fazer isso quase todos os dias. O levantamento também aponta uma combinação de baixa percepção de reconhecimento e insatisfação com a remuneração.

Entre os entrevistados, 24,5% concentram as horas extras em períodos de campanhas ou lançamentos, enquanto apenas 16% afirmam nunca ou raramente trabalhar além do horário. A frequência acompanha outro indicador da pesquisa. 65% dos profissionais afirmam receber demandas urgentes semanalmente, o que sugere que a extensão da jornada não está restrita aos períodos de maior atividade do calendário de marketing.

A combinação entre urgências recorrentes e trabalho fora do expediente aponta para uma rotina de baixa previsibilidade para parte dos profissionais. “Ver em estado de ‘apagão de incêndio’ constante neutraliza qualquer planejamento. A falta de previsibilidade na rotina é um reflexo da maturidade dos processos, além de ser um problema de gestão do tempo. Quando a urgência vira regra, a eficiência vira exceção e a estratégia fica em segundo plano”, comenta Renan Caixeiro, cofundador e CMO do Reportei.

O cenário também aparece na percepção sobre reconhecimento. Quando questionados se consideram seu trabalho tão valorizado quanto o de outras áreas de marketing, 41,5% responderam que se sentem apenas

parcialmente valorizados. Outros 35,5% afirmam ser pouco valorizados e 13,5% dizem não receber nenhum reconhecimento. Apenas 9,5% consideram que são totalmente valorizados.

A percepção se reflete também nas experiências recentes dos profissionais. Mais da metade, 54,5%, afirma não ter recebido nenhum tipo de reconhecimento no último ano. Entre os demais, 19% receberam algum reconhecimento financeiro, como aumento ou bônus, 14,5% receberam reconhecimento não financeiro, como elogio ou promoção, e 12% tiveram os dois.

A remuneração é outro ponto de insatisfação. Segundo a pesquisa, 50,5% dos profissionais consideram que não são bem remunerados, sendo 37% parcialmente satisfeitos e 31% daqueles que afirmam ganhar abaixo do que deveriam. Outros 19,5% dizem se sentir claramente mal remunerados e afirmam já ter pensado em mudar de área por esse motivo. Apenas 12,5% se consideram bem remunerados.

Os dados apontam para um desafio que vai além da carga de trabalho. Renan explica que a combinação entre demandas urgentes, horas extras frequentes, baixa percepção de reconhecimento e insatisfação salarial pode afetar a capacidade das empresas de reter profissionais em uma área cada vez mais pressionada por resultados, velocidade de entrega e adaptação a novas ferramentas.

“O grande risco do mercado hoje é encarar a produtividade apenas como volume de entregas. Reter talentos hoje exige recalibrar a relação entre esforço e recompensa. Se não estruturarmos processos sustentáveis e reconhecimento alinhados às novas exigências do setor, perderemos profissionais qualificados em um momento onde o mercado mais precisa de pessoas com inteligência estratégica”, defende Caixeiro.

A menos de 90 dias para a Black Friday, logística é decisiva para conversão, segundo estudo

Pesquisa feita com os principais players e executivos do setor ressalta a importância de investir em soluções que lidem com a fragmentação do setor, já que desconexão gera 15% do faturamento bruto em devoluções

Na reta final da Black Friday, a nstech, maior empresa de software para supply chain da América Latina, lança o relatório de tendências “90 dias para a Black Friday & 90 insights de logística e varejo”. O material reúne 90 diagnósticos diretos sobre frete, dados, inteligência artificial e comportamento do consumidor, construídos a partir do Fórum E-Commerce Brasil 2026, realizado entre 28 e 30 de julho, em São Paulo.

O maior evento de e-commerce do mundo reforçou que a logística deixou de ser tratada como etapa final e invisível, e passou a ser parte da decisão de compra.

Um dos dados centrais do material aponta que um embarcador médio hoje lida com até 54 soluções diferentes de supply chain para colocar um pedido na porta do cliente, fragmentação que a rede logística da nstech (TNS) busca resolver por meio de um ecossistema único e conectado, com 75 mil clientes ativos e R\$ 360 bilhões em frete transacionado por ano em seus sistemas de gestão de transporte.

“Uma operação omnichannel bem executada aumenta o valor do cliente ao longo do tempo sem canibalizar a loja física. O receio histórico do setor não se confirma quando a integração é de fato ponta a ponta”, avalia Helena Costa, Diretora de Varejo da nstech.

Frete como variável de conversão

Entre os dados mais citados no material está o peso do frete na decisão de compra, que hoje é o principal motivo de abandono de carrinho em e-commerces, segundo dado apresentado em painel no Fórum E-Commerce Brasil.

A leitura dos especialistas vai além do dado isolado



e aponta que frete grátis já não é mais diferencial, e sim pré-requisito, com o prazo cumprido assumindo o papel de principal fator de conversão no checkout.

O relatório também destaca que sistemas desconectados geram 15% do faturamento bruto em devoluções, e que frete sem inteligência de dados causa mais de 70% das desistências de carrinho, reforçando a leitura de que investir em integração de sistemas deixou de ser opcional para operações de alta complexidade.

“São dois números que resumem o custo real da fragmentação de sistemas. Não é abstração de slide, é faturamento perdido todo mês”, afirma Vasco Oliveira, CEO da nstech.

A construção em rede: insights de todo o ecossistema

Para transformar o volume de dados e cases apresentados no Fórum em leitura aplicável ao dia a dia do varejo, a nstech reuniu especialistas da própria casa, da Frete Rápido e da BRK no “Experience Day | Next Generation Retail & Black Friday 2026”, em São Paulo, um encontro exclusivo para lideranças do varejo e e-commerce.

A curadoria e a análise dos insights contaram com a participação direta de executivos de clientes como Amazon e Grupo VESTE, e da agência parceira Ana

Couto, que discutiram lado a lado o que esses dados significam na prática para o varejo e para quem vai operar a Black Friday deste ano.

O material aponta para uma direção clara: a logística deixou de ser etapa operacional e se tornou a principal variável de investimento para quem quer vender e escalar sem perder margem e visibilidade. O relatório detalha essa mudança que, somada à inteligência artificial aplicada ao comportamento do consumidor, concentra boa parte das decisões que vão pesar nos próximos 90 dias.

IA agêntica e o consumidor que decide em milissegundos

Um dos pontos de maior destaque no cenário atual do varejo digital é a ascensão do consumidor agêntico, além de compras cada vez mais decididas por assistentes de inteligência artificial em nome do consumidor.

Dados apresentados no Fórum mostram que esse consumidor decide em milissegundos, com base em preço, frete e prazo, uma janela de decisão em que sistemas lentos ou desconectados simplesmente deixam de ser considerados na compra.

“O consumidor agêntico decide em 30 a 150 milissegundos, contra 3 a 5 segundos do consumidor humano. Quem não aparece rápido o suficiente para o algoritmo

simplesmente não é considerado na compra”, destaca Helena.

O material reforça que a resposta a esse novo padrão de consumo não está apenas na velocidade da tecnologia, mas na capacidade de manter decisão humana qualificada mesmo em operações cada vez mais automatizadas, um princípio de governança que aparece em diferentes insights, da segurança da operação à priorização de investimento em IA.

Checklist prático: oito pontos para chegar preparado na Black Friday

Para aplicação imediata, o material também traz um checklist logístico com 8 pontos de preparação para a Black, construído a partir das discussões da edição de agosto do evento interno da nstech, Experience Day.

Entre eles, destacam-se o congelamento de mudanças antes do pico, com qualquer alteração necessária feita com antecedência – nunca em cima da data. A lógica por trás do ponto é simples, a estabilidade rende mais do que ajuste de última hora, e uma exceção só se justifica quando já existe confiança suficiente nos dados que sustentam a mudança, não apenas a pressão do calendário.

O Checklist reforça que a preparação para a Black Friday é resultado de decisões tomadas com antecedência, e segue depois da data, na fase em que o consumidor acompanha o rastreamento do próprio pedido.

Os 90 insights completos, organizados em seis eixos, estão reunidos no relatório “Contagem Regressiva: 90 dias para a Black Friday & 90 insights sobre logística e varejo”, de curadoria e autoria nstech, disponível gratuitamente no site <https://nstech.com.br/>.

Nas empresas, o problema da IA não é usá-la: é saber o que não delegar

À medida que ferramentas passam de assistentes a executoras, organizações precisam estabelecer limites para preservar autonomia e responsabilidade. Um estudo publicado em abril deste ano na revista Technology, Mind, and Behavior, da American Psychological Association, identificou que 58% dos participantes, em média, concordaram que a inteligência artificial “fez a maior parte do pensamento” em tarefas de planejamento, organização e tomada de decisão. O número ajuda a colocar em perspectiva uma mudança que já é parte da rotina de milhões de pessoas: cada vez mais, o esforço de lembrar, organizar informações e raciocinar vem sendo transferido para ferramentas digitais.

A ciência cognitiva chama esse fenômeno de cognitive offloading, ou descarregamento cognitivo. A prática não nasceu com a inteligência artificial. Listas de compras, agendas, calculadoras, GPS e mecanismos de busca já funcionam há décadas como extensões da memória humana. A diferença está na amplitude do que a IA generativa passou a fazer. Além de armazenar ou recuperar informações, ela resume,

compara, sugere caminhos, escreve textos e apresenta alternativas prontas para uma decisão.

É essa mudança de escala que levanta uma pergunta cada vez mais presente em empresas e comitês de tecnologia: quando uma ferramenta deixa de apenas apoiar uma tarefa e passa a executá-la, o que acontece com a habilidade humana que antes era exercitada para realizá-la?

“Não estamos simplesmente deixando de memorizar informações porque temos tecnologia. O que está mudando é a distribuição do esforço mental. Antes, precisávamos lembrar, pesquisar, organizar e interpretar. Hoje, podemos pedir que uma ferramenta faça parte desse trabalho em segundos. O ganho de produtividade é real, mas precisamos entender qual parte do processo ainda deve permanecer sob responsabilidade humana”, pondera Roberto Medeiros, CEO da EPI-USE Brasil, consultoria especializada em soluções tecnológicas.

Terceirizar parte da memória não é necessariamente um problema. Um estudo publicado em 2025 na Frontiers in Cognition mostrou que as pessoas tendem a

recorrer mais a recursos externos quando a quantidade de informação aumenta, e que essa estratégia pode até melhorar a precisão em determinadas tarefas. Pode ser, portanto, uma forma eficiente de administrar recursos cognitivos limitados diante do volume crescente de informação no dia a dia. O ponto de atenção surge quando o recurso externo deixa de ser apoio e passa a substituir etapas importantes do raciocínio.

Com a inteligência artificial, o fenômeno ganha outra dimensão. A ferramenta não guarda apenas uma informação para consulta posterior: ela produz uma interpretação. Na prática, isso significa que uma pessoa pode terceirizar não só a lembrança de um dado, mas também parte da análise necessária para decidir o que aquele dado significa.

O que muda dentro das empresas No ambiente corporativo, o impacto pode ser especialmente relevante. Um profissional que usa IA para organizar informações, identificar padrões ou levantar possibilidades ganha tempo para atividades mais estratégicas. Mas, se passa a aceitar respostas sem questionar premissas, fontes ou contexto, corre o

risco de reduzir justamente o exercício de julgamento que deveria orientar o uso da tecnologia.

“Uma boa utilização da tecnologia não elimina a decisão humana. Ela muda o lugar onde o ser humano coloca sua energia. Em vez de gastar tempo procurando uma informação ou fazendo uma primeira organização dos dados, o profissional pode concentrar mais atenção em contexto, prioridades, riscos e consequências. O problema começa quando velocidade passa a ser confundida com qualidade da decisão”, explica Medeiros.

Para as empresas, o desafio vai além de adotar novas ferramentas. A questão passa a ser como desenhar processos em que a IA amplie a capacidade das equipes sem retirar delas a autonomia para avaliar, questionar e decidir.

“É uma mudança de cultura. A empresa não precisa escolher entre usar IA ou preservar a capacidade de pensamento das pessoas. O desafio é estabelecer em quais etapas a tecnologia deve assumir tarefas e em quais momentos a participação humana precisa ser obrigatória”, afirma o CEO da EPI-USE Brasil.

A discussão ajuda a relativizar um medo recorrente em relação à tecnologia: o de que ferramentas digitais simplesmente “atrofiem” a memória ou o pensamento. A literatura científica é mais cautelosa. O descarregamento cognitivo pode trazer benefícios e custos, a depender da tarefa, da forma como a ferramenta é usada e do grau de confiança depositado nela.

A pergunta, talvez, não seja se estamos terceirizando a memória. Em alguma medida, fazemos isso há décadas. A novidade é que agora também é possível terceirizar partes do próprio processo de pensar.

Isso redefine o papel da tecnologia dentro das organizações. Se antes a principal preocupação era aprender a usar novas ferramentas, o próximo desafio pode ser aprender quando não usá-las, quando questioná-las e quais decisões ainda precisam passar pelo filtro humano.

“Quanto mais competente a tecnologia se torna, mais importante fica saber o que não devemos delegar a ela. A questão não é manter todas as tarefas na cabeça. É preservar a capacidade de entender, questionar e assumir a responsabilidade pelo resultado”, conclui Medeiros.

IA ajuda empresas a venderem melhor e tomarem decisões mais inteligentes sobre crédito

Fintechs usam dados de comportamento financeiro para analisar perfis de consumidores, aprimorar vendas parceladas e acompanhar toda a jornada de pagamento

A inteligência artificial começa a mudar uma das etapas mais sensíveis da operação das empresas: a decisão sobre para quem vender, como conceder crédito e como acompanhar o comportamento financeiro dos clientes. Em vez de analisar apenas informações tradicionais, fintechs passaram a utilizar dados de pagamentos, histórico de relacionamento e interações comerciais para identificar padrões, reduzir incertezas e criar estratégias mais eficientes.

Pesquisa TIC Empresas 2025, do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), aponta avanço do uso de inteligência artificial pelas empresas brasileiras, principalmente em atividades relacionadas à análise de dados, automação de processos e melhoria da eficiência operacional.

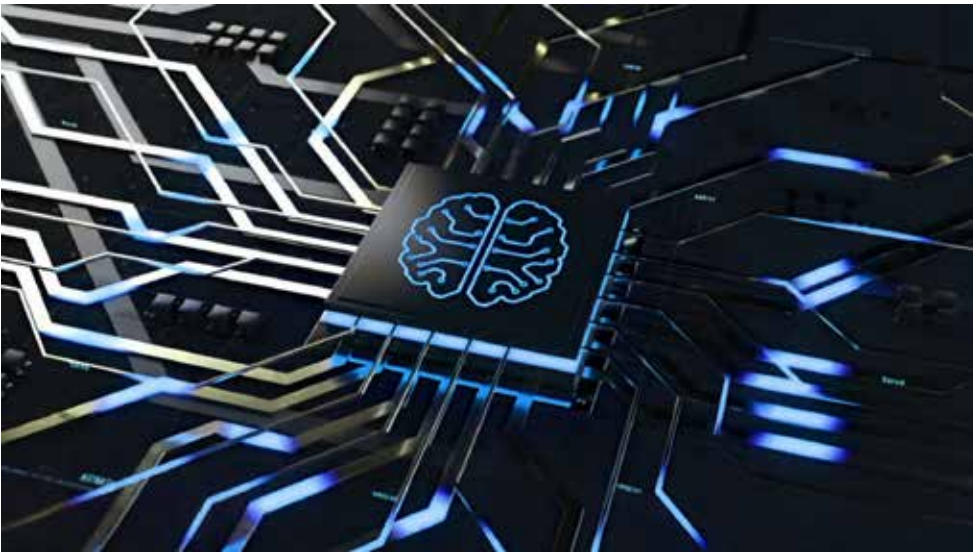
Nesse movimento, a TMB, fintech especializada em soluções de pagamento via boleto Pix parcelado para negócios digitais, investiu mais de R\$20 milhões em inteligência artificial para acompanhar a jornada financeira dos consumidores e apoiar decisões relacionadas a crédito, pagamentos e relacionamento.

Reinaldo Boesso, especialista financeiro, CEO e cofundador da TMB, explica que o desafio está em compreender uma operação que não termina no momento da venda, especialmente em modelos parcelados. “Quando uma empresa vende parcelado, ela não está olhando apenas para uma transação, mas para uma relação que continua por meses. A tecnologia ajuda a entender o comportamento daquele cliente, identificar padrões e tomar decisões mais inteligentes ao longo dessa jornada”, afirma.

Dados de pagamento passam a orientar decisões comerciais

Com o avanço das ferramentas de inteligência artificial, informações que antes ficavam isoladas passaram a ser utilizadas como base para decisões estratégicas. Dados como histórico de pagamentos, comportamento de consumo e registros de negociações anteriores podem ajudar empresas a compreender melhor seus clientes e definir abordagens mais adequadas.

Na TMB, os sistemas analisam informações da operação para auxiliar as equipes na identificação de padrões de comportamento. A tecnologia contribui para que profissionais tenham mais contexto antes de uma negociação e



consigam conduzir cada atendimento de acordo com o perfil de cada consumidor.

“Cada interação gera uma informação nova. Quando conseguimos organizar esse histórico, deixamos de depender apenas da percepção individual e passamos a trabalhar com dados que mostram o comportamento daquele cliente”, destaca Boesso.

Segundo o executivo, a aplicação da inteligência artificial também permite que empresas enxerguem oportunidades além da venda inicial. A análise dos dados ajuda a compreender quais fatores influenciam a decisão de compra, quais barreiras podem interromper uma jornada e como criar experiências mais adequadas para diferentes perfis de consumidores.

Tecnologia apoia crédito e relacionamento com clientes

Parte do investimento realizado pela fintech foi direcionada ao desenvolvimento de ferramentas para análise das interações realizadas pelas equipes de atendimento e negociação. O sistema avalia critérios de abordagem, identifica oportunidades de melhoria e gera informações utilizadas no treinamento dos profissionais.

A empresa também mantém uma rotina de testes para comparar diferentes estratégias e avaliar quais formatos apresentam melhor desempenho. Os dados coletados durante essas análises são usados para revisar processos e aprimorar a atuação das equipes.

“A inteligência artificial não serve apenas para automatizar uma tarefa. O principal valor está em transformar dados em informação útil para que as pessoas consigam tomar decisões melhores”, afirma Boesso.

IA não substitui profissionais, amplia capacidade de decisão

Apesar do avanço tecnológico, a TMB afirma que a inteligência artificial funciona como uma ferramenta de apoio, enquanto as decisões estratégicas continuam sendo tomadas por profissionais.

Para a fintech, a tecnologia ajuda a preparar melhor as equipes ao oferecer informações sobre o histórico de cada consumidor e permitir uma abordagem mais contextualizada.

“A decisão continua sendo humana. A IA ajuda o profissional a chegar para uma conversa com mais informações, entendendo melhor aquele cliente e o momento daquela relação. O papel da tecnologia é gerar inteligência operacional para apoiar uma decisão mais eficiente”, explica o executivo.

O movimento acompanha uma mudança no papel dos dados dentro das empresas. Para além da área de tecnologia, informações financeiras e comportamentais passaram a ser utilizadas como ferramentas de gestão comercial, planejamento e relacionamento.

“Quando trabalhamos com pagamentos parcelados, existe uma jornada financeira que precisa ser acompanhada. Transformar esses dados em conhecimento permite administrar melhor a operação e criar estratégias mais eficientes para empresas e consumidores”, ressalta Boesso.

Para a TMB, a tendência é que a inteligência artificial continue avançando principalmente em áreas que dependem de análise de grandes volumes de informações, como crédito, e relacionamento com clientes.

“O maior ganho da inteligência artificial aparece quando ela melhora a qualidade das decisões. A tecnologia tem valor quando ajuda as empresas a entender melhor seus dados e agir de forma mais estratégica”, conclui.

Alta performance não pode depender de pressão constante

Denise Joaquim Marques (*)

Existe uma diferença importante entre ter fome de conquista e viver sob pressão para entregar resultados. Embora, muitas vezes, esses dois comportamentos se misturem no ambiente corporativo, eles partem de lugares diferentes e produzem impactos distintos nas pessoas e nas organizações.

A fome de conquista nasce do desejo de evoluir, superar desafios, aprender e alcançar novos espaços. É uma energia que impulsiona profissionais em busca de melhores resultados porque existe motivação, propósito e vontade de crescimento. A pressão constante, por outro lado, quando baseada no medo de falhar, perder espaço, decepcionar a liderança ou não atingir uma meta, cria uma dinâmica em que o desempenho passa a depender da tensão.

O problema surge quando a pressão deixa de ser uma resposta pontual diante de um desafio e passa a ser incorporada como método de gestão. Ambientes onde há cobrança excessiva podem até gerar respostas rápidas no curto prazo, mas comprometem recursos essenciais para uma alta performance sustentável, como criatividade, capacidade de adaptação, segurança para propor novas ideias e disposição para recomeçar.

Os dados mostram que esse equilíbrio está longe de ser uma realidade em muitas organizações. O relatório State of the Global Workplace 2026, da Gallup, aponta que o engajamento global dos trabalhadores caiu para 20% em 2025, o menor nível desde 2020. Em 2022, esse índice havia chegado a 23%, indicando uma deterioração da experiência profissional em diferentes mercados. A queda também representa um impacto econômico relevante. A estimativa da pesquisa é de aproximadamente US\$ 10 trilhões em perdas de produtividade no mundo.

Mais do que um indicador de satisfação, o cenário revela um desafio de gestão. Quando ambientes de trabalho são estruturados apenas em torno da cobrança por resultados, sem considerar os recursos humanos necessários para sustentar a performance, as organizações podem comprometer justamente aquilo que buscam preservar, ou seja, produtividade, criatividade e capacidade de adaptação.

Essa discussão ganha força com a atualização da NR-1 e o avanço do debate sobre os riscos psicossociais relacionados ao trabalho. A norma amplia a responsabilidade das organizações

em identificar e gerenciar fatores que podem impactar a saúde mental dos trabalhadores, mas nenhuma regulamentação, sozinha, transforma a experiência cotidiana de uma equipe.

A mudança ocorre na prática, principalmente pela atuação das lideranças. São os líderes que definem como as metas são comunicadas, como os erros são tratados, como os desafios são distribuídos e qual mensagem é transmitida quando os resultados não chegam como esperado.

Em equipes comerciais, onde a pressão por metas costuma ser mais intensa, o equilíbrio se torna ainda mais necessário. A performance não depende apenas de técnicas de vendas, processos ou indicadores. Ela exige profissionais com recursos internos preservados: autoconfiança, flexibilidade, criatividade e capacidade de lidar com obstáculos sem perder o engajamento.

Por isso, preparar líderes para reconhecer fatores de risco psicossocial e compreender o impacto de suas próprias práticas de gestão deixou de ser uma iniciativa complementar. Sobretudo, os líderes têm papel protagonista na inserção da prevenção como parte da cultura da empresa. Trata-se de uma necessidade estratégica para organizações que buscam resultados consistentes no longo prazo.

Dentro dessa construção, atitudes que estimulam expressão, criatividade e elaboração emocional podem contribuir para ambientes mais saudáveis. A arteterapia, por exemplo, quando inserida de forma estruturada e conectada à cultura da organização cria espaços de reflexão, comunicação e recuperação do desempenho, ao longo da jornada profissional.

Não se trata de substituir desafios por conforto ou eliminar a busca por resultados. A alta performance continua sendo essencial para qualquer negócio. A questão é compreender que resultados sustentáveis não são construídos pelo desgaste contínuo das pessoas, mas pela capacidade de criar ambientes em que elas consigam performar, evoluir e permanecer engajadas.

O verdadeiro desafio das lideranças na atualidade é estimular a fome de conquista sem transformar a pressão em combustível permanente.

(*) Consultora de negócios especializada em Vendas e Marketing, com foco em estratégias de alta performance, liderança comercial e diferenciação de mercado. - E-mail: denisemarques@nbpress.com.br.



TRANSPARÊNCIA

A TRANSPARÊNCIA GERA CONFIANÇA AOS LEITORES.
POR ISSO, AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS
SÃO ESSENCIAIS PARA A SEGURANÇA JURÍDICA.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

Fórum da Autoregulação do Mercado Publicitário

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL

JORNAIS DO INTERIOR





Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity



O Professor como Co-Influenciador da Escolha Profissional: Uma Oportunidade Ainda Pouco Explorada pelo Marketing Educacional

Quando falamos sobre escolha profissional, pensamos rapidamente na influência da família. Mas, ao longo da minha experiência no mercado educacional, passei a observar com mais atenção outro personagem que acompanha o jovem durante anos e conhece suas habilidades, interesses e comportamentos: o professor.

Um comentário como “você leva jeito para isso” pode despertar uma possibilidade profissional. Da mesma forma, quando determinadas carreiras nunca aparecem nas conversas em sala de aula, elas podem simplesmente permanecer fora do radar do estudante. A literatura reforça esse papel. Wong, Yuen e Chen (2021), ao revisarem estudos sobre suporte de professores relacionado à carreira, mostram que docentes podem exercer diferentes funções no planejamento e na tomada de decisão profissional dos estudantes. Mais recentemente, uma revisão sistemática de Joho et al. (2024) concluiu que professores reconhecem a importância da orientação

de carreira, mas também identificam lacunas no próprio conhecimento e a necessidade de maior capacitação para exercer esse papel.

Para mim, é justamente aí que surge uma oportunidade ainda pouco explorada pelo marketing educacional. O mundo do trabalho está mudando rapidamente. Novas áreas surgem, outras se transformam e muitas profissões atuais sequer existiam quando parte dos professores iniciou sua trajetória. Como esperar que esses profissionais apresentem aos jovens possibilidades que eles próprios tiveram pouca oportunidade de conhecer? Isso não significa transformar o professor em vendedor ou representante de uma instituição de ensino. Esse seria exatamente o caminho errado.

O papel do marketing educacional deve ser oferecer repertório. Instituições podem aproximar professores das transformações do mercado por meio de formação continuada, encontros com profissionais, workshops, pesquisas, conteúdos sobre carreiras emergentes e experiências que mostrem como diferentes setores estão evoluindo. Um estudo experimental recente sobre formação de professores para orientação profissional encontrou aumento no suporte percebido pelos estudantes e também em sua exploração

e adaptabilidade de carreira após uma intervenção com docentes capacitados.

Na minha trajetória na Full Sail University, trabalhar diretamente com professores reforçou minha percepção de que existe uma diferença enorme entre promover um curso e ampliar o repertório de quem ajuda um jovem a enxergar possibilidades. Para o marketing educacional, essa mudança de perspectiva é importante. Talvez nossa pergunta não deva ser apenas “como chegamos ao aluno?”, mas também: “como podemos preparar melhor as pessoas em quem esse aluno confia?”

Em um mercado de carreiras cada vez mais complexo, ajudar educadores a compreender o futuro do trabalho também é uma forma de ajudar jovens a enxergar futuros que ainda não conhecem.

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

Três passos para transformar cientistas e engenheiros em líderes de inovação

Com aportes de R\$ 75 bilhões previstos pelo programa Mais Inovação até 2026, a busca pela independência tecnológica do país exige que profissionais da área técnica assumam o protagonismo nas indústrias

O processo de modernização da indústria brasileira ganhou novos contornos com a política Nova Indústria Brasil, que coloca a soberania tecnológica no centro das metas econômicas do país até 2033. Para alcançar esses resultados e promover a autonomia tecnológica nacional, o mercado demanda cada vez mais empresas e equipes capazes de entregar soluções completas e de superar o antigo modelo de fornecedores fragmentados. Nesse cenário, impulsionado por investimentos na casa dos bilhões, profissionais com sólida base técnica precisam evoluir para assumir a linha de frente da inovação nos negócios.

Segundo o fundador e CEO da Clark Solutions, Nelson Clark, criar lideranças inovadoras no ambiente industrial exige uma mudança clara de perspectiva. O executivo destaca a importância de educar o mercado sobre o valor das entregas de ponta a ponta. Com base nessa visão, ele lista três passos práticos para elevar o nível de atuação técnica nas fábricas:

1. Colocar equipes especialistas diante de problemas reais

A inovação tem início no momento em que profissionais compreendem a fundo as necessidades da operação e dos clientes, em vez de apenas executar uma especificação prévia. O contato direto com a realidade industrial permite avaliar as restrições técnicas, as limitações econômicas e as barreiras operacionais para criar projetos mais eficientes e de alto impacto.



CharleAIA, CANVA



2. Estimular a colaboração entre diferentes especialidades

Desafios complexos em setores como o químico, o petroquímico, o de energia e o de biodiesel requerem a união de saberes distintos. Para resolvê-los, é fundamental integrar conhecimentos sobre processos, química, mecânica, materiais, automação e operação. Ambientes de trabalho multidisciplinares auxiliam as pessoas especialistas a combinar aprendizados, a questionar soluções vigentes e a descobrir alternativas otimizadas.

3. Transformar conhecimento técnico em valor

Uma ideia apenas se torna inovação quando resolve um gargalo do mercado de maneira viável. Para atingir essa viabilidade, quem projeta precisa calcular o desempenho, os custos, a segurança, o prazo, a facilidade de implantação, o retorno financeiro e o impacto final para o cliente. O foco principal reside em aplicar a engenharia especializada ao contexto real para garantir previsibilidade de resultados.

“A transição da teoria para a prática ganha força quando as plantas industriais contam com parceiros de visão sistêmica. A Clark Solutions atua exatamente nesse modelo, com foco em desenvolver soluções de ponta a ponta. Ao associar engenharia própria, fabricação e forte presença local, a empresa combate ineficiências operacionais e entrega confiabilidade para processos industriais de alta complexidade”, conclui o especialista.

Imagilvor, CANVA

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: **LUIZ GUSTAVO ALVES FROES**, profissão: corretor de imóveis, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 25/09/1996, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Marco Antonio Froes e de Silzan Damaris Alves. A pretendente: **ALINE DE OLIVEIRA PEREIRA**, profissão: educadora física, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 21/02/1999, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Ilson Soares Pereira e de Solange Gomes de Oliveira Pereira.

O pretendente: **RAPHAEL LUCIANO SILVA RIBEIRO**, profissão: dentista, estado civil: divorciado, naturalidade: Santos, SP, data-nascimento: 28/05/1982, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Maria Silva Ribeiro. A pretendente: **PRISCILA BERNARDINO**, profissão: advogada, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 13/03/1990, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Ademir Bernardino e de Sueli Reche Bernardino.

O pretendente: **LUCAS ALVES RIBEIRO**, profissão: policial militar, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 19/11/1999, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Joseval Leal Ribeiro e de Miriam Alves Ribeiro. A pretendente: **VITÓRIA APARECIDA DE OLIVEIRA SOARES**, profissão: assistente técnica de seguros, estado civil: solteira, naturalidade: Quixeramobim, CE, data-nascimento: 04/12/1999, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Cícero Rodrigues Soares e de Célia Rodrigues de Oliveira.

O pretendente: **ROBERTO DOS SANTOS FILHO**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 06/02/1996, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Roberto dos Santos e de Maria Susana Maciel dos Santos. A pretendente: **JULIANA MARANDUBA SOBRAL**, profissão: autônoma, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 06/11/1991, residente e domiciliada em São Paulo, SP, filha de Edilho João Sobral e de Nilza Gomes Maranduba Sobral.

O pretendente: **JOÃO VÍTOR COUTO PEREIRA CORDEIRO**, profissão: engenheiro de dados, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 10/02/1999, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Fabio Marcos Silva Cordeiro e de Rosana Couto Pereira Cordeiro. A pretendente: **HANNAH BEATRIZ ZANOTTO**, profissão: conservadora de acervos, estado civil: solteira, naturalidade: Guarulhos, SP, data-nascimento: 10/04/1999, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José Eduardo Zanotto e de Káren Lilian Paschoalino Zanotto.

O pretendente: **RAFAEL MACTAVISCH CORRÊA**, profissão: professor de educação física, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/07/1982, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Marco Antonio Severino Corrêa e de Maria Suely Manhães Mactavisch Corrêa. A pretendente: **CARLA CALDAS MARTINS**, profissão: confeitadeira, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 16/05/1989, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jorge Martins e de Sonia Aparecida da Conceição Caldas Martins.

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



www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171

Empresas registram maior inadimplência da série histórica

Pequenas e médias empresas são as mais afetadas pela alta dos juros; em um ano, volume de atrasos cresceu R\$ 17 bilhões

O empresariado enfrenta dificuldade para pagar dívidas, resultado do ciclo alto de juros de 2022 a 2025. De acordo com o levantamento da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), com base nos dados do Banco Central (BC), no segundo trimestre deste ano, as empresas deviam, em média, R\$ 86,1 bilhões em contas atrasadas há mais de três meses, de pelo menos uma parcela — maior valor já registrado na história. Em um ano, o volume em atraso registrou alta de 24%, quase R\$ 17 bilhões a mais neste ano, já considerando a inflação do período.

De acordo com a FecomercioSP, o aumento da inadimplência não está relacionado a uma maior contratação de crédito pelas empresas, já que o volume de crédito avançou apenas 2,3%. A parcela em atraso subiu de 2,7% para 3,3%, indicando que o principal problema está no pagamento, e não no tamanho das dívidas. Os atrasos registrados também refletem, em grande medida, os juros contratados pelas empresas há cerca de um ano, mostrando-se um efeito defasado do ciclo de juros elevados entre 2022 e 2025, que começa a aparecer com mais força neste momento.

No entanto, o ciclo de juros não é o único fator. O país já registrou juros altos sem ter um atraso dessa magnitude. A principal diferença é que, recentemente, o crédito está



disponível para mais negócios, ao passo que o aperto reflete um momento difícil para vários setores — como o Agronegócio com commodities estabilizadas e câmbio para baixo, a Indústria pressionada pelos importados e o Comércio apontando um consumo enfraquecido pela inflação e pelo avanço das apostas esportivas. O efeito não é sazonal, visto que o recorde vale mesmo quando comparamos com outro trimestre ao longo do ano.

Pequenas e médias empresas sofrem mais pressão

As pequenas (com receita de R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões por ano) e as médias empresas estão com o maior nível de atraso de toda a sua história. Juntas, têm cerca de 43% da carteira de crédito, mas respondem por R\$ 3 de cada R\$ 4 em atraso. As pequenas devem R\$ 33,4 bilhões (39% do total) e as médias, R\$ 31,7 bilhões (37%). Nestas últimas, o valor atrasado cresceu 34%. Entre as pequenas, cerca de R\$ 8 de cada R\$ 100 emprestados estão atrasados; já as médias, perto de R\$

4,50 — a média nacional é de pouco mais de R\$ 3.

Quase metade de todo o crédito (48%) está concentrado nas grandes empresas, que possuem caixa e conseguem financiar condições mais vantajosas. Por isso, o atraso está bem abaixo da própria média, indicando que, neste ano, não estamos sofrendo uma crise geral das empresas, mas uma pressão sobre as mais frágeis. Por outro lado, as microempresas foram as que mais pioraram no último ano, com o valor saltando 45%, de R\$ 6,9 para R\$ 9,9 bilhões.

Piora generalizada nos estados; São Paulo acumula dívida em atraso de R\$ 23 bilhões

A análise do mapa confirma o quadro disseminado pelo Brasil: o atraso bateu o maior nível da história em 18 das 27 Unidades Federativas (UFs) ao mesmo tempo. Para efeito de comparação, no período pós-pandemia, o recorde chegou a 25 das 27 UF's.

As maiores altas em um ano vieram de UF's e de perfis econômicos diferentes

entre si — Paraíba (123%), Amapá (73%), Rio Grande do Sul (67%) e Amazonas (66%), reforçando que não é um problema setorial ou regional, mas de uma piora generalizada.

Em São Paulo, o valor corresponde a R\$ 23 bilhões, sendo 27% de todo o atraso das empresas do país. As cinco maiores UF's somam quase 60%, mas é longe dos centros urbanos que a piora corre mais rápido.

Segundo a FecomercioSP, o mais preocupante é a falta de sinal de melhoria das empresas. A relação entre dívida e Produto Interno Bruto (PIB) em alta e as tensões globais tendem a manter juros e inflação pressionados. E mesmo que os juros comecem a cair, o alívio demora: leva cerca de um ano para o impacto da queda nos juros chegar às contas em atraso, e mais tempo ainda para as empresas recuperarem o caixa e voltar a investir.

Nas outras vezes em que o atraso das empresas ficou tão alto — começo dos anos 2000 e em 2016 e 2017 —, a economia ofertava menos crédito e menos empresas tinham acesso a bancos, ou o país vivia uma recessão econômica. A situação atual é diferente. O atraso bate recorde e o calote está perto do maior nível de sempre, mesmo com a economia crescendo (perto de 2%). Ainda assim, o resultado não chega ao caixa das empresas na velocidade necessária para pagar as contas.

Ética – Limite necessário do poder

Dr. Michel Nasser (*)

A ética médica não nasceu dos códigos modernos. Há mais de dois mil anos, a tradição hipocrática já estabelecia que o conhecimento do médico deveria ser utilizado em benefício do doente e jamais para causar-lhe dano. Essa mesma essência atravessa outras tradições morais da humanidade. Na Bíblia, encontramos a chamada Regra de Ouro — tratar o outro como gostaríamos de ser tratados —, princípio que coloca dignidade, responsabilidade e respeito acima do interesse individual.

Séculos depois, a Segunda Guerra Mundial mostrou tragicamente o que acontece quando ciência, autoridade e poder se afastam desses limites: médicos participaram de experiências cruéis em seres humanos, levando à formulação do Código de Nuremberg, em 1947, e à consolidação de princípios como consentimento, autonomia e proteção da pessoa. De Hipócrates a Nuremberg, permanece uma mesma mensagem: quanto maior o poder que alguém exerce sobre o outro, maior deve ser sua responsabilidade ética.

É justamente por isso que o momento vivido pelas instituições brasileiras merece reflexão. Ética é relativamente simples quando nossos interesses e nossos deveres caminham na mesma direção; sua verdadeira prova surge quando existe conflito. Quando interesses pessoais, corporativos, políticos ou econômicos entram em cena, a obrigação ética não deveria diminuir — deveria aumentar.

As recentes divergências públicas dentro do Supremo Tribunal Federal permitem uma reflexão que ultrapassa ministros, partidos ou ideologias: uma instituição encarregada de exigir o cumprimento das regras pela sociedade precisa demonstrar capacidade de aplicar a si própria os princípios de transparência, imparcialidade e responsabilidade que dela se esperam. Na Medicina, não seria aceitável flexibilizar uma conduta ética porque o envolvido é um colega, um amigo ou alguém com quem compartilhamos interesses. Por que deveria ser diferente em qualquer outra instituição?

Na Cirurgia Vascular, essa responsabilidade aparece todos os dias. Temos tecnologia, conhecimento e capacidade para realizar procedimentos, mas possuir os meios para fazer alguma coisa não significa necessariamente que devamos fazê-la. A indicação precisa considerar o benefício do paciente, seus riscos, sua autonomia e eventuais conflitos de interesse — inclusive financeiros. Talvez, essa seja uma das maiores lições que a Medicina pode oferecer à sociedade neste Dia Mundial da Ética Médica: ética não é aquilo que fazemos quando é conveniente; é o limite que aceitamos respeitar justamente quando teríamos poder, interesse ou oportunidade para ultrapassá-lo.

(*) **Cirurgião Vascular e Diretor de Defesa Profissional da Sociedade Brasileira de Angiologia e de Cirurgia Vascular da Regional São Paulo (SBACV-SP).**

Pesquisa: 52% dos pequenos negócios brasileiros já usam IA, mais que o dobro dos EUA

Max Satiro (*)

Existe uma ideia recorrente quando falamos de inteligência artificial: a de que as grandes empresas, por terem mais capital, tecnologia e estrutura, seriam naturalmente as primeiras a adotar a ferramenta. Um novo levantamento do Sebrae mostra que, entre os pequenos negócios, a realidade pode estar seguindo outro caminho.

A pesquisa, realizada em parceria com o Meta Instituto de Pesquisa, mostra que 52% dos empreendedores brasileiros de pequenos negócios utilizaram inteligência artificial nas duas semanas anteriores à entrevista. Nos Estados Unidos, o índice foi de 21% em levantamento equivalente. A diferença também aparece nas perspectivas: 60% dos brasileiros pretendem adotar ou ampliar o uso de IA no próximo semestre, contra 24% dos norte-americanos.

Mais interessante do que a velocidade de adoção, porém, é entender para que os pequenos negócios estão usando a tecnologia.

A primeira transformação não é a demissão

Quando se fala em inteligência artificial e mercado de trabalho, a discussão rapidamente chega à substituição de pessoas. Os dados dos pequenos negócios brasileiros

apontam, pelo menos neste momento, para outra direção.

Entre as empresas que utilizam IA, 90% não alteraram o número de funcionários por causa da tecnologia nos últimos seis meses. O uso aparece principalmente no aprimoramento de tarefas já realizadas pelos colaboradores, citado por 28% dos negócios, e na criação de novas funções, mencionada por 19%.

E isso muda a pergunta que o empresário deveria fazer. Em vez de pensar primeiro em quantas pessoas a IA pode substituir, é mais estratégico perguntar: o que uma equipe do mesmo tamanho consegue fazer agora que antes não conseguia?

Para o pequeno negócio, essa diferença é especialmente relevante. Uma empresa menor normalmente não dispõe da mesma estrutura financeira, tecnológica ou de especialistas de uma grande companhia. Se uma ferramenta permite que uma pessoa produza mais, analise informações mais rapidamente, atenda melhor um cliente ou execute atividades que antes exigiriam uma nova contratação, ela reduz uma assimetria importante.

A IA pode, portanto, funcionar menos como uma ferramenta de

redução de equipes e mais como uma ferramenta de ampliação de capacidade.

Por que os pequenos podem estar avançando mais rápido

A diferença entre Brasil e Estados Unidos não significa que o pequeno negócio brasileiro seja, em todos os aspectos, mais digitalizado. Os levantamentos medem especificamente adoção e intenção de uso. Mas o contraste revela algo importante: quando uma tecnologia acessível resolve problemas concretos, pequenos empreendedores podem ter menos barreiras para experimentá-la.

Uma grande empresa precisa considerar integração de sistemas, governança, segurança, treinamento e uma série de outras etapas antes de escalar uma nova tecnologia. O pequeno negócio muitas vezes consegue testar uma ferramenta imediatamente e descobrir se ela funciona.

Isso cria velocidade.

O empreendedor brasileiro também está acostumado a operar com restrições. Equipes menores e recursos limitados fazem com que qualquer tecnologia capaz de aumentar produtividade tenha um valor muito concreto. A IA não chega necessariamente como um

grande projeto de transformação digital. Ela chega para responder clientes, organizar informações, apoiar vendas, produzir conteúdo, analisar dados ou automatizar tarefas.

O desafio agora é fazer essa experimentação evoluir.

Usar IA não é transformar o negócio

Existe uma diferença importante entre utilizar uma ferramenta de IA e incorporar inteligência artificial à operação.

O primeiro estágio é individual: um profissional usa uma ferramenta para escrever, pesquisar ou organizar melhor o próprio trabalho. O segundo é operacional: a empresa começa a redesenhar processos para incorporar a tecnologia. O terceiro é estratégico: passa a decidir quais atividades devem continuar com pessoas, quais podem ser automatizadas e, principalmente, o que os profissionais podem fazer com a capacidade liberada pela IA.

É nessa última etapa que a vantagem competitiva aparece. Se a empresa apenas faz a mesma coisa um pouco mais rápido, ganhou produtividade. Se usa a tecnologia para repensar como vende, atende, toma decisões, desenvolve produtos

e organiza o trabalho, está mudando sua forma de operar.

E isso também muda o perfil das equipes. Um profissional pode passar menos tempo executando tarefas repetitivas e mais tempo analisando, decidindo e criando. O vendedor pode automatizar parte da prospecção e dedicar mais energia à negociação. O gestor pode gastar menos tempo consolidando informações e mais tempo tomando decisões.

A IA, nesse sentido, não elimina necessariamente a necessidade de pessoas. Ela muda o que esperamos que essas pessoas sejam capazes de fazer.

O dado do Sebrae mostra que o pequeno negócio brasileiro já entrou nessa corrida. O próximo passo será transformar a experimentação em processo, processo em produtividade e produtividade em vantagem competitiva.

A discussão mais importante sobre IA, portanto, talvez não seja quantas pessoas ela vai substituir, mas o que empresas com as mesmas pessoas serão capazes de fazer depois que aprenderem a trabalhar com ela.

(*) **Estrategista de negócios, fundador da Sócio Estratégico, graduado em Marketing e com MBA pela FGV. Foi CMO da V4 Company e atua na estratégia, reestruturação e crescimento de negócios.**



jittawit_21_CANVA

COMÉRCIO ONLINE

SELLERS AMERICANOS GANHAM ESPAÇO NO COMÉRCIO ONLINE BRASILEIRO



O comércio online brasileiro está se tornando um mercado cada vez mais relevante para vendedores internacionais — e os Estados Unidos estão ampliando sua participação nesse movimento.

Em 16 meses, a participação dos sellers americanos nas vendas de produtos internacionais do Mercado Livre quase triplicou, passando de 8,7% em abril de 2025 para 25,9% em agosto de 2026, segundo levantamento da JoomPulse, plataforma de analytics baseada em IA.

O avanço acontece em um ambiente de rápida expansão da oferta internacional. Produtos de fora do país já representam 45,9% do catálogo ativo do marketplace e 77,5% dos novos listings. Entre os vendedores americanos, o movimento chama atenção também pelo valor das compras: o pedido médio é de R\$ 352, 4,8 vezes superior ao dos sellers chineses, de R\$ 73.

Os números ajudam a revelar uma mudança no perfil da concorrência dentro dos marketplaces brasileiros. Não se trata apenas de mais produtos internacionais chegando ao consumidor, mas de uma disputa que envolve diferentes origens, categorias, faixas de preço e condições comerciais.

É nesse contexto que os dados da JoomPulse colocam os sellers americanos em evidência. Embora China e Hong Kong ainda respondam por 71,9% do GMV cross-border, a participação dos Estados Unidos vem crescendo em um ritmo significativamente mais acelerado.

O levantamento foi realizado com base nos dados da plataforma JoomPulse, a partir do monitoramento de 12 mil SKUs do Mercado Livre, incluindo categorias como Brinquedos, Joias e Vestuário, entre outras, considerando o período de janeiro de 2025 a agosto de 2026.

A expansão do comércio internacional ocorre tanto pelo aumento da oferta quanto pela entrada de novos vendedores. Ao longo dos 16 meses de observação, o número de listings internacionais que geram vendas aumentou 83 vezes, enquanto o número de pedidos desses produtos cresceu seis vezes.

Entre os novos listings, a participação de produtos internacionais passou de 32,4% em janeiro de 2025 para 77,5% em agosto de 2026. Ou seja, três em cada quatro novos produtos adicionados ao marketplace são internacionais.

O movimento amplia a presença de produtos estrangeiros no ambiente de compra brasileiro e torna mais complexa a disputa por espaço entre sellers de diferentes mercados. Para quem vende nos marketplaces, entender como essa oferta se distribui por categoria, preço e origem passa a ser parte importante da leitura do mercado.

Esse cenário ocorre em paralelo à mudança na tributação das compras internacionais. A lei que elimina o imposto de importação sobre encomendas de até US\$ 50 foi aprovada pelo Congresso e aguarda sanção presidencial. Na prática, a alíquota está zerada desde 12 de maio.



Andrii_Yalanakyi_CANVA

A isenção para compras de até US\$ 50 se aplica a 94,25% dos pedidos cross-border e 68,78% do GMV cross-border. Para compras entre US\$ 50 e US\$ 3.000, a alíquota foi reduzida de 60% para no máximo 30%. Essa faixa representa 5,75% dos pedidos, mas 31,22% do GMV cross-border.

O perfil dos sellers americanos ajuda a explicar sua exposição à segunda faixa de tributação. Com valor médio de pedido de R\$ 352, ou cerca de US\$ 69, suas vendas estão concentradas principalmente acima do limite de US\$ 50.

Apesar da mudança tributária, a JoomPulse não identificou impacto nos preços. O valor médio dos pedidos na faixa de US\$ 30 a US\$ 50 permanece em R\$ 193, sem alteração ao longo dos 17 meses observados, incluindo os quatro meses sob alíquota zero. A distribuição dos pedidos entre as diferentes faixas de preço também permaneceu estável.

Os dados indicam, portanto, que a mudança tributária precisa ser analisada em conjunto com outras características do mercado. A evolução dos preços, o perfil dos produtos e a faixa de valor das compras ajudam a compor um cenário mais amplo sobre a dinâmica do cross-border no país.

O crescimento não acontece da mesma forma em todas as categorias

A expansão dos produtos internacionais também não ocorre de maneira uniforme entre as categorias. A lei estabelece vestuário, calçados, acessórios, brinquedos e cosméticos entre os setores a serem monitorados.

- Nos quatro segmentos mensuráveis do Mercado Livre, a participação do cross-border no GMV não aumentou após a eliminação do imposto:
- Brinquedos e Hobbies: 2,50% em maio – 2,18% em agosto
 - Joias e Relógios: 2,10% – 1,05%
 - Beleza e Cuidados Pessoais: 1,46% – 0,95%
 - Calçados, Vestuário e Bolsas: 0,47% – 0,38%

A diferença entre as categorias mostra que a mudança nas condições tributárias não produziu um movimento uniforme de expansão. Para sellers que acompanham o mercado brasileiro, a leitura por segmento pode ser tão relevante quanto a evolução do comércio internacional como um todo.

Frete é outro ponto de disputa

Além de preço e tributação, o frete aparece como outro fator relevante na competição entre produtos internacionais e nacionais.

Na faixa abaixo de US\$ 10, que concentra 48,37% dos pedidos cross-border, apenas 0,1% dos listings internacionais oferece frete grátis, contra 73,0% dos produtos brasileiros.

Faixa de preço	Participação nos pedidos cross-border	Frete grátis, internacional	Frete grátis, brasileiro
≤ US\$ 10	48,37%	0,1%	73,0%
US\$ 10–30	36,77%	33,0%	81,8%
US\$ 30–50	9,11%	89,4%	89,6%
US\$ 50–100	4,29%	91,2%	93,2%
> US\$ 100	1,46%	91,8%	90,1%

AndreyPopov_CANVA

Para produtos acima de US\$ 30, praticamente não há diferença nas condições de frete entre produtos internacionais e brasileiros. A JoomPulse destaca que os dados mostram uma diferença nas condições de frete, mas não medem seu efeito sobre as vendas.

Nesse cenário, a análise das condições comerciais ganha relevância para entender as diferenças entre os produtos disponíveis no marketplace. Origem, faixa de preço, tributação e frete são variáveis que se combinam e ajudam a explicar as características da competição entre sellers nacionais e internacionais.

O avanço dos sellers americanos, a expansão dos listings internacionais e as diferenças observadas entre categorias e faixas de preço mostram um mercado em transformação. Para os vendedores, o desafio passa por identificar quais segmentos apresentam maior potencial e quais condições comerciais fazem sentido para cada estratégia.

“Em maio, mostramos que o crescimento do cross-border no Brasil havia começado antes da reforma tributária”, disse Ivan Kolankov, CEO da JoomPulse. “Agora analisamos qual segmento está crescendo mais rapidamente do que os demais. Os sellers precisam entender em qual faixa de preço e categoria entrar, a que preço e sob quais condições de frete. As condições tributárias mudaram, mas de forma diferente entre as faixas de preço, e apenas o analytics pode mostrar onde uma vantagem de fato surgiu. Monitoramos de perto cada tendência e queremos permitir que todos os sellers baseiem suas decisões em dados.”

“A expansão do comércio internacional ocorre tanto pelo aumento da oferta quanto pela entrada de novos vendedores.

