



Política no WhatsApp

O que funcionários e gestores devem evitar durante as eleições

Com a aproximação das eleições de 2026, discussões em grupos corporativos desafiam empresas e colocam RH no centro da prevenção de conflitos

Divulgação

A poucas semanas das eleições de 2026, as discussões políticas começam a ocupar também grupos de WhatsApp, Teams, Slack e outros canais usados no ambiente profissional. O movimento traz uma questão para empresas e profissionais de RH, que é sobre até onde vai a liberdade de manifestação do funcionário e quando uma conversa política começa a interferir nas relações de trabalho.

O assunto ganhou força neste mês. Em setembro, o Ministério Público do Trabalho intensificou ações de prevenção ao assédio eleitoral. Em São Paulo, o MPT firmou um Termo de Ajuste de Conduta após apurar um evento empresarial no qual candidatos apresentaram suas candidaturas e distribuíram material eleitoral a trabalhadores. O acordo prevê medidas para prevenir práticas de assédio eleitoral.

No ambiente digital, a situação exige atenção ao contexto. As regras eleitorais de 2026 vedam propaganda eleitoral em sites de pessoas jurídicas, enquanto mensagens privadas e consensuais enviadas por pessoas físicas em grupos restritos recebem tratamento distinto. Para as empresas, porém, a preocupação vai além da legislação eleitoral. Mesmo uma conversa iniciada informalmente pode se tornar um problema de gestão quando provoca constrangimento, hostilidade ou prejuízo à convivência profissional.

“Uma empresa não deve tentar controlar em quem seus colaboradores votam ou quais posições políticas defendem. O papel do RH começa quando a forma como



Gustavo Chehara

“Uma empresa não deve tentar controlar em quem seus colaboradores votam ou quais posições políticas defendem. O papel do RH começa quando a forma como essas opiniões são manifestadas interfere na convivência, constrange outras pessoas ou utiliza uma relação hierárquica para exercer pressão.”

essas opiniões são manifestadas interfere na convivência, constrange outras pessoas ou utiliza uma relação hierárquica para exercer pressão. A regra precisa valer independentemente de candidato, partido ou posição política”, afirma Gustavo Chehara, CEO da Joyn Benefícios.

A atenção deve ser ainda maior quando a manifestação parte de uma liderança. Uma mensagem enviada por um colega e a mesma opinião compartilhada por alguém responsável por avaliações, promoções, remuneração ou permanência na empresa

podem produzir efeitos diferentes sobre a equipe. Por isso, orientar gestores antes do período mais intenso da campanha pode evitar que manifestações pessoais sejam percebidas como pressão institucional.

Segundo Chehara, o RH também pode estabelecer orientações para canais corporativos e manter espaços seguros de escuta para quem se sentir pressionado ou constrangido. “O RH não precisa virar fiscal das conversas privadas dos funcionários. Mas, se um conflito que começou em um grupo passa a afetar a equipe, gerar reclamações ou prejudicar relações profissionais, ele também se torna uma questão de gestão.”

Além dos conflitos imediatos, empresas devem observar possíveis reflexos no clima e no bem-estar das equipes. Pesquisas de clima, absenteísmo, afastamentos e indicadores agregados de utilização de benefícios de saúde podem ajudar a identificar mudanças coletivas, sem monitorar opiniões individuais. “As pessoas não precisam concordar politicamente para trabalhar juntas. O papel da empresa é garantir que uma divergência continue sendo uma divergência e não se transforme em intimidação, discriminação ou prejuízo profissional”, conclui Chehara.

Negócios em Pauta

Divulgação



Congresso ABRAFAC & Expo FM 2026 debate pertencimento por meio dos ambientes construídos

A ABRAFAC (Associação Brasileira de Property, Workplace e Facility Management) promove, nos dias 5 e 6 de outubro, no Sheraton São Paulo WTC Hotel, em São Paulo, o Congresso ABRAFAC & Expo FM 2026, encontro que reúne profissionais, empresas e especialistas do ecossistema de Property, Workplace e Facility Management no Brasil. Com o tema “FM: Cultivando o pertencimento por meio dos ambientes construídos”, a edição deste ano propõe uma reflexão sobre como os espaços podem contribuir para experiências mais humanas, inclusivas e conectadas aos objetivos das organizações, ampliando a atuação do Facility Management para além da infraestrutura e da funcionalidade. O evento foi planejado para proporcionar uma experiência imersiva de aprendizado, conexão, networking e desenvolvimento de negócios (<https://congresso.abrafac.org.br/>). [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

Divulgação: <https://www.futurecom.com.br/>



Futurecom oferece programação gratuita durante três dias de evento

@O Futurecom 2026, um dos principais eventos de tecnologia e conectividade da América Latina, terá uma programação gratuita de conteúdo durante os três dias do evento, de 6 a 8 de outubro, no São Paulo Expo. Incluídas no ingresso de visitação da exposição, as atividades estarão distribuídas pela Arena Future Talks, ISP Next Level e Meetups. Os espaços terão discussões sobre temas que acompanham as transformações do setor de tecnologia e telecomunicações e seus impactos em diferentes áreas da economia. A programação completa pode ser consultada em atrações gratuitas. A Arena Future Talks será dedicada a discussões sobre como a conectividade e a transformação digital impactam diferentes setores da economia, como agronegócio, indústria e cidades inteligentes, com espaço também para apresentação de casos e aplicações de tecnologia (www.futurecom.com.br). [Leia a coluna completa na página 2](#)

A empresa treina seus colaboradores, mas não sabe fazer o conhecimento circular

Há empresas que conseguem dizer exatamente quantos treinamentos realizaram no último ano, quantas pessoas participaram e quantos certificados foram emitidos. [Leia a coluna completa na página 2](#)

Brasileiro está pesquisando mais por internet residencial; buscas crescem 15%

Crescimento nas buscas acompanha expansão da banda larga fixa e disputa entre empresas por clientes com preços congelados, plataformas de entretenimento e outros serviços. [Leia a coluna completa na página 2](#)

Avanço das deepfakes exige novas estratégias na comunicação pública

Especialista da agência Octopus destaca como a inteligência artificial, checagem de informações e educação midiática podem ajudar a preservar a confiança do cidadão. [Leia a coluna completa na página 2](#)

Doença não é sinônimo de incapacidade

Advogado explica as exigências do INSS e as mudanças recentes no benefício. Mais de 4,12 milhões de trabalhadores tiveram que se afastar temporariamente de suas funções no Brasil, em 2025, por motivos de saúde. Segundo o Ministério da Previdência Social, o número de licenças laborais por incapacidade temporária (antigo auxílio-doença) é o maior desde 2021, e 15% superior aos pouco mais de 3,58 milhões de casos registrados em 2024. [Leia a coluna completa na página 2](#)

Para informações sobre o

MERCADO
FINANCEIRO

faça a leitura do
QR Code com seu celular



Literatura

Livros em Revista

Por Ralph Peter



[Leia na página 6](#)



OPINIÃO

Entre dados e afetos: como a IA redesenha o varejo de flores

Clóvis Souza (*)

Poucos segmentos do varejo combinam tantos elementos subjetivos quanto o de flores.

A escolha de um buquê envolve ocasião, orçamento, preferência estética, relação com o destinatário e, principalmente, a mensagem que se deseja transmitir. Ao mesmo tempo, o consumidor espera rapidez, disponibilidade e precisão na entrega, muitas vezes vinculada a uma data ou horário específico. É nesse encontro entre emoção e eficiência que a inteligência artificial começa a redesenhar o setor. Ao analisar dados, identificar padrões e apoiar decisões, a tecnologia amplia a capacidade de personalização, mas também impõe um desafio central às marcas: usar informações para compreender melhor o cliente sem transformar uma experiência afetiva em uma interação automática ou invasiva.

No marketing e na criação de conteúdo, a IA permite substituir campanhas genéricas por comunicações mais próximas do contexto de cada consumidor. Histórico de compras, produtos visualizados, datas importantes, faixa de preço e preferências de contato podem ajudar a definir quais ofertas, imagens e mensagens são mais relevantes em cada momento. Em vez de apenas inserir o nome do cliente em um e-mail, torna-se possível recomendar flores para uma ocasião específica, criar vitrines digitais personalizadas e adaptar a abordagem conforme o canal, seja no site, nas redes sociais ou no WhatsApp. Segundo estudo recente da consultoria McKinsey & Company, 71% dos consumidores esperam experiências personalizadas, e as empresas que se destacam nessa prática podem gerar até 40% mais receita do que aquelas que mantêm interações genéricas. No mercado de flores, a oportunidade está em transformar dados dispersos em uma comunicação capaz de reduzir dúvidas e facilitar escolhas.

No atendimento, a inteligência artificial também pode tornar a jornada mais ágil. Assistentes virtuais conseguem responder perguntas sobre disponibilidade, prazos, cuidados com as flores e andamento do pedido, além de sugerir produtos a partir da ocasião, do orçamento ou do perfil do presenteado. Quando os dados do comércio eletrônico, das redes sociais e dos canais de

relacionamento estão integrados, o consumidor não precisa repetir todo o contexto a cada novo contato. Isso não significa, porém, retirar as pessoas da experiência. Situações que envolvem condolências, pedidos de desculpas, dúvidas mais subjetivas ou problemas em uma entrega exigem sensibilidade, julgamento e autonomia para encontrar uma solução. Nesses casos, a tecnologia deve organizar informações e encaminhar a demanda, enquanto o profissional assume a conversa e oferece o acolhimento que nenhum sistema consegue reproduzir integralmente.

Esse equilíbrio depende ainda da forma como os dados são coletados e utilizados. Pesquisa do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, o Cetic.br, divulgada em 31 de agosto de 2026, mostrou que 58% dos brasileiros que usam inteligência artificial generativa compartilham preferências e gostos pessoais com essas ferramentas. Ao mesmo tempo, 66% se dizem preocupados ou muito preocupados com o uso de seus dados pelas empresas responsáveis pelas plataformas. O levantamento, realizado com 2.500 usuários de internet com 16 anos ou mais, revela que existe abertura para experiências personalizadas, mas não uma autorização irrestrita. Para as marcas, isso exige transparência, segurança e alinhamento à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. No varejo de flores, que lida também com nomes, endereços, mensagens e datas relacionadas aos destinatários dos presentes, a governança dessas informações precisa ser parte da própria experiência de confiança.

O futuro do setor tende, portanto, a ser híbrido. A inteligência artificial pode ampliar a precisão das campanhas, acelerar o atendimento e ajudar o consumidor a encontrar o produto mais adequado, enquanto as pessoas preservam a empatia e a capacidade de compreender situações que ultrapassem os padrões identificados pelos algoritmos. No varejo de flores, a tecnologia terá mais valor quando não tentar substituir o afeto, mas contribuir para que ele chegue ao destinatário da forma certa.

(*) CEO da Giuliana Flores, o maior e-commerce de flores do país, com 65% de marketshare - E-mail: giulianaflores@nbpress.com.br

News@TI

FonNet lança AIKS, spin-off de IA e observabilidade para redes e data centers

O Grupo FonNet anuncia o lançamento da AIKS, uma empresa de tecnologia especializada em inteligência artificial, com áreas de desenvolvimento de software e serviços gerenciados. O alvo são operadoras de telecomunicações, provedores de internet, data centers e ambientes corporativos. A AIKS tem operação independente e foi projetada para enfrentar um problema crescente nesses ambientes: a dispersão de métricas, logs, alertas e informações operacionais tratados em diferentes ferramentas e equipes segmentadas. Essa fragmentação dificulta a análise das dependências entre sistemas, amplia o tempo necessário para identificar a origem dos incidentes e reduz a capacidade de priorizar ocorrências de acordo com seu impacto (www.aiks.ai).

Google testa data center no espaço

O anúncio, pelo Google, do Project Suncatcher, soa como algo saído de ficção científica: data centers de inteligência artificial orbitando a Terra, alimentados por energia solar quase infinita.

Vivaldo José Breternitz (*)

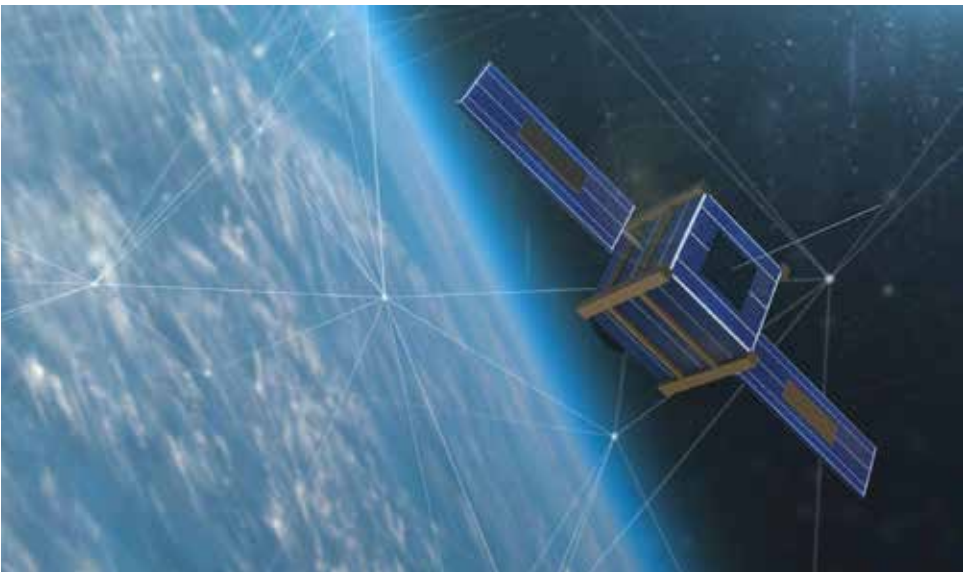
Segundo o New York Times, o Google lançará em 1º de outubro seu primeiro data center espacial, ainda em regime de testes. O engenho, batizado MVP, subirá a bordo de um foguete Falcon 9 da SpaceX.

É um passo ousado, mas também um lembrete de como a corrida pela IA está empurrando empresas para soluções cada vez mais extravagantes, especialmente porque IA é voraz consumidora de energia e a infraestrutura terrestre enfrenta limites físicos e políticos.

No espaço, painéis solares podem captar a energia necessária, porém o MVP ainda é um protótipo, com desempenho frágil: seus chips só aguentam 15 minutos de trabalho antes de precisarem parar para resfriamento.

O satélite tem o tamanho aproximado de uma geladeira e abriga quatro chips TPU do Google, equivalentes à potência de um servidor de data center. Seus painéis solares produzem cerca de um quilowatt, similar ao consumo de um secador de cabelo. Durante um ano, o satélite processará apenas consultas simples feitas ao Gemini e poderá permanecer em órbita por até seis anos antes de se desintegrar ao reentrar na atmosfera.

É difícil não ver nisso uma metáfora da própria indústria de IA: poderosa, mas ainda



mediaphotos_CANVA

tropeçando diante dos enormes volumes de recursos necessários.

O Google não está sozinho nessa corrida rumo ao espaço: SpaceX e Blue Origin também sonham com constelações de satélites funcionando como data centers orbitais. A diferença é que o Google já colocou a mão na massa, mesmo sabendo que não terá nada “operacionalmente útil” por alguns anos. É a mesma lógica dos carros autônomos: investir pesado, errar muito e esperar que o futuro justifique a aposta.

O que está em jogo não é apenas tecnologia, mas também narrativa. O Google

quer mostrar que, literalmente, pensa além da nuvem: dois novos satélites já estão previstos para o próximo ano e uma frota de mais de 80 unidades poderá trabalhar em conjunto no futuro.

Se o MVP for um sucesso, talvez as próximas respostas do Gemini venham direto do espaço. Se não for, será mais um capítulo na longa lista de projetos futuristas que nunca saíram da órbita das ideias, mas que, certamente, ajudaram o desenvolvimento da ciência e da tecnologia.

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

Biotecnologia 4.0: como dados, automação e IA estão aproximando laboratório e produção

Um processo biotecnológico desenvolvido em bancada raramente está pronto para ser transferido diretamente à escala industrial. Ao mudar de escala, multiplicam-se variáveis, dados e incertezas, em ciclos de desenvolvimento longos e com demanda crescente por processos mais flexíveis, capazes de atender diferentes escalas e perfis de produção. O desafio não é simplesmente aumentar a escala física do processo, mas transformar um resultado obtido em bancada em um processo robusto, previsível e economicamente viável. Atualmente, essa transformação vem sendo impulsionada por tecnologias e abordagens associadas à biotecnologia 4.0, como automação, inteligência artificial e uso intensivo de dados.



Divulgação

Alexandre Melo

A robustez de um bioprocesso depende de condições capazes de sustentar um desempenho consistente mesmo diante de pequenas variações de cepa, meio de cultura, temperatura, pH e perfil de alimentação. Miniaturização e ensaios em paralelo multiplicaram as condições testáveis em menos tempo, mas não bastam, porque é preciso um desenho experimental que separe variações relevantes de ruído e aponte quais parâmetros realmente determinam o resultado.

A automação e a digitalização atuam nessa etapa por meio de métodos de alto rendimento, bioinformática e aprendizado de máquina, que podem acelerar a avaliação de variantes e condições de processo. Com isso, atividades predominantemente manuais e isoladas começam a dar lugar a fluxos mais integrados, automatizados e orientados por dados.

À medida que os laboratórios produzem volumes cada vez maiores de informações, o desafio passa a ser transformar essas informações em conhecimento útil para apoiar decisões técnicas. Esse movimento também se reflete em um mercado em expansão:

segundo projeção da Roots Analysis, o mercado global de Digital Biomanufacturing deve passar de US\$ 2,8 bilhões em 2026 para US\$ 12 bilhões até 2035.

Nesse cenário, os gêmeos digitais ganham espaço ao criar representações digitais de recursos, procedimentos e processos conectadas aos seus equivalentes físicos. Essa relação permite ampliar as possibilidades de análise, desenvolvimento e controle, criando uma ponte entre o que acontece no ambiente físico e as informações utilizadas para aperfeiçoar o processo. Sustentar essa integração, porém, exige uma infraestrutura padronizada.

Embora a conectividade física entre dispositivos já esteja bastante disseminada, a comunicação consistente entre diferentes equipamentos ainda representa um desafio. Iniciativas como SiLA 2 e LADS buscam facilitar a interoperabilidade entre instrumentos que tradicionalmente funcionavam de maneira isolada. Há ainda especificações mais amplas para integração por APIs, como OpenAPI. O desafio, portanto, não é apenas conectar

equipamentos, mas permitir que diferentes sistemas troquem e interpretem informações de maneira consistente.

O processamento contínuo e o uso de unidades modulares também podem abrir novas possibilidades, principalmente para produtos fabricados em baixos volumes e de alto valor, realidade presente em parte do portfólio biofarmacêutico. Em vez de uma configuração fixa, módulos podem ser combinados de maneira mais flexível, desde que dados, automação e sistemas de controle estejam integrados.

O mesmo princípio aproxima desenvolvimento e fabricação: dados gerados durante a produção podem ser analisados em conjunto com aqueles obtidos no laboratório, criando um ciclo de aprendizado e otimização que continua mesmo depois que a planta entra em operação. Dessa forma, reduz-se a separação tradicional entre as duas etapas, permitindo que o conhecimento adquirido na produção também retorne ao desenvolvimento do processo.

Por fim, a responsabilidade humana não desaparece diante da automação. Tarefas laboratoriais rotineiras podem migrar para sistemas automatizados, enquanto o profissional assume cada vez mais funções de supervisão, análise de dados e tomada de decisão. Automação, inteligência artificial, miniaturização, sensores, integração de dados e gêmeos digitais não funcionam de maneira isolada: precisam fazer parte de um mesmo ecossistema. E, quanto maior a complexidade das informações disponíveis, mais importante se torna a capacidade humana de transformá-las em decisões tecnicamente fundamentadas.

(Fonte: Alexandre Melo, mestre em Engenharia Química e de Processos pelo Karlsruhe Institute of Technology (KIT), na Alemanha, e diretor da Saubertag Engineering GmbH).

 José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
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	

Intenção de consumo das famílias recua

Juros altos e endividamento limitam compras

A Intenção de Consumo das Famílias (ICF), indicador mensurado mensalmente pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), recuou 1,2% em agosto. O índice caiu para 110,9 pontos, registrando a quinta queda mensal consecutiva e a mais intensa da sequência iniciada em abril. Ainda assim, o indicador permaneceu acima da linha de satisfação (100 pontos) e cresceu 4,4% em comparação com o mesmo período do ano passado.

Na análise da FecomercioSP, o mercado de trabalho ainda aquecido continua sendo o principal fator de sustentação do ICF. O



Ananijay Pereira, CANVA

componente emprego atual variou apenas -0,4% no mês, para 141,3 pontos, mas avançou 6,3% em um ano e segue como o item de maior pontuação do indicador. A força do emprego ajuda a preservar a renda e a capaci-

dade de pagamento familiar, evitando uma queda mais acentuada da intenção de consumo.

Cautela

O principal sinal de cautela surge nas perspectivas

para o futuro. A perspectiva profissional caiu 4,5%, no mês, e 10,5%, em um ano, ampliando a distância para o emprego atual. O resultado indica que, embora as famílias avaliem positivamente a sua situação profissional hoje, estão menos confiantes em relação a promoções, aumentos salariais e estabilidade no futuro, o que pode estimular a poupança por precaução e o adiamento de compromissos financeiros mais longos.

Os resultados mostram que emprego e renda ainda funcionam como amortecedores, mas os juros altos, o endividamento e a cautela das famílias continuam limitando compras de valor mais alto.

A Nova Tributação das Altas Rendas

Alexssandra Franco de Campos (*)

Desde 1º de janeiro de 2026, a Lei nº 15.270/2025 instituiu a tributação de lucros e dividendos pagos a pessoas físicas e um regime de tributação mínima anual para as altas rendas. As duas regras, embora relacionadas, possuem bases e momentos de apuração distintos. Vejamos detalhadamente:

1ª Regra: Distribuição de Dividendos acima de R\$ 50 mil/mês.

Nos termos do art. 6º-A da Lei nº 9.249/1995, quando uma mesma pessoa jurídica pagar à pessoa física residente no Brasil mais de R\$ 50 mil em lucros ou dividendos no mês, deverá reter Imposto de Renda à alíquota de 10% sobre o valor total distribuído, sem deduções - e não apenas sobre a parcela excedente. Assim, o recebimento, por exemplo, R\$ 70 mil reais no mês gera retenção de R\$ 7 mil. Pagamentos fracionados pela mesma empresa no mesmo mês são somados, mas valores provenientes de pessoas jurídicas diferentes são analisados separadamente. Salários, pró-labore, honorários e aluguéis não se submetem a essa retenção mensal específica.

Também não há compensação entre meses. Se o contribuinte receber R\$ 70 mil em janeiro e R\$ 30 mil em fevereiro, haverá retenção de R\$ 7 mil no primeiro mês e nenhuma no segundo. O imposto retido, contudo, constitui antecipação e será considerado no ajuste da declaração anual, podendo reduzir o saldo a pagar ou gerar restituição.

2ª Regra: Tributação mínima de Altas Rendas

O art. 16-A da Lei nº 9.250/1995 criou, a partir do exercício de 2027, relativo ao ano-calendário de 2026, a tributação mínima para pessoas físicas cuja soma dos rendimentos anuais supere R\$ 600 mil. Nessa apuração, em regra, são considerados rendimentos de diversas fontes, inclusive salários, honorários, aluguéis, dividendos

e rendimentos financeiros. Até R\$ 600 mil, a alíquota mínima é zero; entre R\$ 600 mil e R\$ 1,2 milhão, cresce progressivamente de zero a 10%; a partir de R\$ 1,2 milhão, alcança 10%.

Essa tributação não se soma automaticamente ao imposto já recolhido. Do valor mínimo calculado são deduzidos o Imposto de Renda pago ou retido sobre os rendimentos incluídos na base, inclusive o IRRF de 10% incidente sobre dividendos. Somente será exigida eventual diferença. Permanecem excluídos, nos termos legais, determinados ganhos de capital, heranças, doações em adiantamento da legítima, poupança, indenizações e rendimentos de títulos incentivados, como LCI, LCA, CRI e CRA, entre outros.

A lei preservou os lucros apurados até 2025 cuja distribuição tenha sido validamente aprovada até 31 de dezembro daquele ano, desde que sejam exigíveis e pagos entre 2026 e 2028 conforme os termos da deliberação. A proteção depende de documentação societária e contábil adequada. Além disso, o art. 16-B da Lei nº 9.250/1995 prevê redutor para evitar que a carga conjunta da empresa e do sócio ultrapasse, em regra, 34%, percentual que pode chegar a 40% ou 45% para determinadas instituições financeiras.

A distinção essencial é clara: o limite de R\$ 50 mil é mensal, por empresa pagadora, e alcança apenas lucros e dividendos; o limite de R\$ 600 mil é anual, pessoal e considera o conjunto dos rendimentos abrangidos. Por isso, empresas e sócios devem controlar a origem dos lucros, as deliberações de distribuição, os pagamentos e as retenções. No novo regime, planejamento, contabilidade regular e documentação não são meras cautelas: constituem condições indispensáveis de segurança jurídica.

(*) Alexssandra Franco de Campos é advogada, pós-graduada em Direito Tributário; Auditoria e Contabilidade e mestre em Ciências Jurídicas. É autora do livro “Novos Olhares sobre as imigrações internacionais”

Inclusão de pessoas com deficiência ganha espaço nas empresas

A inclusão de pessoas com deficiência já é realidade nas políticas e práticas das empresas, mas ainda encontra obstáculos em áreas como acessibilidade, desenvolvimento profissional e acesso a posições de liderança. Essa é uma das principais conclusões da Pesquisa Ethos de Diversidade, Equidade e Inclusão 2025/2026, realizada pelo Instituto Ethos com a participação de 206 organizações, das quais 77% são de grande porte. Mais de 90% das organizações que participaram da pesquisa afirmam ofertar vagas a todas as pessoas, independentemente de terem ou não deficiência. Porém, apenas 42,72% fomentam a contratação de pessoas com deficiência severa e 34,47% estabelecem metas para reduzir desigualdades salariais entre profissionais com e sem deficiência que exercem a mesma função.

Desafios: liderança e mobilidade

Quando o tema é liderança, os índices são ainda menores: so-

mente 10,68% possuem metas de recrutamento de profissionais com deficiência para cargos executivos e 12,62% para cargos gerenciais. Esses dados mostram que a inclusão começa a ser incorporada pelas empresas, mas ainda precisa avançar para garantir trajetória, equidade e autonomia profissional. Os dados sobre acessibilidade reforçam esse desafio. Entre as empresas participantes, 46,6% das que oferecem recursos de acessibilidade contemplam audiodescrição e 36,41% oferecem braile.

Considerada um dos principais instrumentos de avaliação das práticas corporativas de diversidade no país, a Pesquisa Ethos de Diversidade busca identificar práticas transformadoras, avaliar o grau de maturidade das empresas e fortalecer o compromisso empresarial com a responsabilidade social, a equidade e os direitos humanos.

Subvenção ao diesel ganha mais 30 dias

O governo federal deve manter por mais 30 dias a subvenção de R\$ 2,12 por litro de diesel, disse na quinta-feira, 24, o ministro do Planejamento e Orçamento, Bruno Moretti.

Atualmente, o benefício é resultado da combinação de duas medidas: uma subvenção de R\$ 1,12 por litro, cuja validade termina neste sábado (26), e outra de R\$ 1 por litro, anunciada pelo governo no início de setembro.

Em entrevista para explicar a liberação de R\$ 1,8 bilhão no Orçamento de 2026, Moretti afirmou que a tendência é manter o valor atual por mais um mês. “Vamos levar ao presidente, mas, frente aos indicadores, a tendência é que a gente mantenha [a subvenção]”, ressaltou o ministro.

A decisão ocorre em meio à preocupação com os efeitos da alta do petróleo e com problemas no mercado internacional de combustíveis relacionados ao conflito no Oriente Médio. A subvenção tem como objetivo reduzir a pressão sobre o preço do diesel no mercado doméstico, combustível utilizado principalmente no transporte de cargas e no transporte coletivo (ABR).



nelson.tucci@netjen.com.br

Biometano /BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) aprovou R\$ 180,7 milhões em financiamento para a construção de duas plantas de biometano — combustível renovável produzido a partir do biogás gerado pela decomposição de resíduos sólidos —, em Mauá, na Grande São Paulo, e em Vila Velha, no Espírito Santo. Os dois projetos somam investimentos de R\$ 245 milhões e capacidade conjunta de 97 mil metros cúbicos normais (Nm³) por dia. O crédito do BNDES corresponde a 73,8% do valor total previsto para os empreendimentos e será concedido por meio do Fundo Clima e da linha BNDES Finem. A maior parcela, de R\$ 101,9 milhões, vai para a GNR Mauá, com capacidade de 65 mil Nm³ diários; os outros R\$ 78,8 milhões financiam a GNR Vila Velha, projetada para 32 mil Nm³ por dia. As empresas responsáveis pelos projetos nasceram de uma parceria entre o Grupo Lara, que atua em gestão de resíduos, e a MDC Energia, especializada em gás natural e biometano.

Biodiversidade /1,3 Tri

O enfrentamento à crise da biodiversidade, que põe em risco diversas formas de vida no planeta, inclusive a dos seres humanos, é um desafio que exigirá dos países esforços financeiros de US\$ 1,317 trilhão ao ano, além do que já é investido atualmente. O número é resultado de um estudo realizado pelas organizações sociais *The Nature Conservancy* (TNC), *World Wildlife Fund* (WWF) e *Paulson*

Institute, que resulta no relatório *Financing Nature 2026*: uma atualização de meio de década - do progresso isolado à implementação em escala. As organizações acompanham a evolução dos investimentos globais na proteção da natureza desde 2020, quando foi publicado o primeiro relatório. Os pesquisadores comparam essa evolução com a necessidade de recursos para proteger as espécies da fauna e da flora, e a distância, chamada de déficit, só aumentou (ABR).

Don Quixote

Professor em diversas matérias relacionadas ao mercado de capitais, Roberto Gonzalez é daquelas pessoas que sabe tudo sobre ESG. O jovem e experiente consultor terá bons motivos para deixar o trabalho por um tempo no próximo dia 09, às 19h. É que ele será homenageado pelo Conselho da Comunidade Espanhola em Santos, no dia da Hispanidade, na Câmara Municipal. Na oportunidade, Gonzalez receberá o troféu Don Quixote.

Lideranças /Indústria

No dia 30 próximo a Associação Empresarial de Joinville (SC) promoverá a palestra “Resolvedores, Não Robôs: o perfil do profissional que a Indústria 4.0 procura e não encontra”. Ministrada pelo engenheiro Cesar Eduardo da Silva, será debatido o porquê das empresas buscarem profissionais proativos, mas na prática recompensam quem apenas executa ordens, um comportamento que a automação e a inteligência artificial já ameaçam substituir.



Mobilidade /Congresso

ANTC&Logística abriu as inscrições para o Congresso NTC 2026 – XIX Encontro Nacional da Comissão de Jovens Empresários e Executivos da NTC&Logística (COMJOVEM), um especial encontro de aprendizado e expansão de conhecimento do Transporte Rodoviário de Cargas brasileiro. A edição deste ano será realizada entre os dias 26 e 29 de novembro, no Mavs Resort Convention SPA, em Cesário Lange (SP). A programação será voltada ao desenvolvimento de lideranças e à troca de conhecimentos, reunindo conteúdos para a gestão das empresas, inovação, sucessão empresarial e temas estratégicos para o setor. As reservas de hospedagem poderão ser realizadas até o dia 25 de outubro pelo email comercial@mavsresort.com.br

Setor cresce 18%

Os operadores logísticos brasileiros fecharam 2025 com R\$ 247 bilhões de receita, crescimento real de 18% sobre 2023, e passaram a responder por cerca de 1,9% do PIB. O número de empresas do segmento aumentou 15% no mesmo período, chegando a aproximadamente 1,5 mil operadores. Os dados são da edição 2026 do Perfil dos Operadores Logísticos, elaborado pela Associação Brasileira de Operadores Logísticos (ABOL) em parceria com o ILOS. O levantamento, realizado com 134 empresas entre maio e junho, também dimensiona a presença do setor no mercado de trabalho. Os operadores geraram 983 mil empregos diretos em 2025, alta de 22% sobre 2023, e chegaram a 2,8 milhões de postos quando considerados empregos indiretos e atividades relacionadas. O recolhimento de tributos e encargos alcançou R\$ 57 bilhões.

P&D/China

A WEG inaugurou, na última semana, um centro avançado de Pesquisa e Desenvolvimento, em Wuxi, província de Jiangsu, na China, onde a companhia já possui parque fabril. A unidade foi construída com o objetivo de acelerar a introdução de novas tecnologias no portfólio de soluções oferecido ao mercado. Inicialmente, o centro terá um laboratório avançado de testes de 900 metros quadrados dedicado a pesquisas, projetos, e testes de produtos e componentes. “A unidade representa um investimento estratégico para o desenvolvimento de tecnologias de próxima geração para motores elétricos, acionamentos, eletrônica de potência, automação, robótica avançada e soluções digitais”, justifica Carlos Grillo, VP de Tecnologia da multinacional brasileira.

É Luxo Só

O luxo contemporâneo cada vez mais migra da ostentação material para a valorização de conexões humanas – e a hotelaria de alto padrão brasileira confirma essa tendência. É isto que revela o Anuário BLTA 2026, estudo realizado pela Brazilian Luxury Travel Association em parceria com o Centro Universitário Senac que, entre outros recortes do exercício de 2025, mapeia o mercado nacional a centralidade do capital humano na hospitalidade de luxo. Os meios de hospedagem associados à BLTA empregam, atualmente, cerca de 8,9 mil profissionais – diante de aproximadamente 7,7 mil em 2024 – e realizaram 3.897 contratações ao longo de 2025. Segundo Camilla Barretto, CEO da BLTA, 93,2% dos empreendimentos têm nota de satisfação acima de 8,5.



A venda de medicamentos nos marketplaces muda a disputa pelo cliente das farmácias

A entrada de grandes marketplaces na venda de medicamentos pode ser analisada como mais um movimento de expansão do comércio eletrônico. Para o varejo farmacêutico, porém, há algo maior acontecendo. O que está em disputa não é apenas onde o consumidor compra um remédio, mas quem será dono da relação com ele.

Durante décadas, essa relação esteve nas mãos da farmácia. O consumidor recorria ao estabelecimento em que confiava e, no caso das farmácias de bairro, muitas vezes essa relação ia além da conveniência: havia proximidade, conhecimento do cliente e recorrência. O digital começou a alterar essa dinâmica, e a chegada dos marketplaces ao setor pode acelerá-la significativamente.

Quando o consumidor passa a procurar medicamentos dentro de uma plataforma na qual já compra eletrônicos, roupas, cosméticos e produtos para casa, a farmácia corre o risco de deixar de ser o destino da compra para se transformar apenas no fornecedor por trás dela. Parece uma diferença semântica, mas é uma mudança estrutural.

Quem controla a interface com o consumidor controla uma parte cada vez mais importante do negócio. É ali que estão a busca, a comparação de preços, a recomendação, a experiência de compra e os dados capazes de transformar uma transação isolada em recorrência.

Esse fenômeno não é exclusivo do mercado farmacêutico. Restaurantes aprenderam isso com os aplicativos de delivery e hotéis viveram processo semelhante com plataformas de reservas. Intermediários digitais resolveram problemas reais de conveniência, mas também passaram a ocupar uma posição estratégica entre empresas e clientes.

Para muitos negócios tradicionais, essa mudança teve consequências profundas. Restaurantes viram suas margens pressionadas à medida que passaram a depender de plataformas para acessar consumidores que antes eram seus clientes diretos. O alerta para as farmácias não é rejeitar os marketplaces, mas entender o custo de entregar a terceiros a relação com o consumidor.

No varejo farmacêutico, a questão ganha relevância porque o mercado é pulverizado. Grandes redes possuem capital, tecnologia, CRM, aplicativos próprios e programas de fidelidade. Podem vender no marketplace, investir em canais próprios, trabalhar sua base de clientes e sustentar estratégias agressivas de preço e

Sérgio Gwerzman (*)

logística. Uma farmácia independente ou uma pequena rede compete em condições muito diferentes.

A farmácia precisa estar onde o consumidor deseja comprar, mas também precisa construir caminhos para que ele continue se relacionando diretamente com ela. Para pequenos e médios varejistas, isso exige uma mudança de mentalidade sobre tecnologia. Digitalização já não significa apenas ter um site ou oferecer delivery, mas desenvolver capacidade de atendimento, conhecimento do cliente, personalização e recorrência.

Isso não significa criar um superaplicativo ou reproduzir a infraestrutura de uma grande rede. O Brasil possui uma vantagem particular: o WhatsApp já funciona como uma das principais interfaces digitais entre consumidores e negócios locais.

O desafio é transformar esse canal, muitas vezes operado de maneira artesanal, em uma infraestrutura comercial capaz de responder rapidamente, entender a intenção de compra, localizar produtos, recuperar clientes e acompanhar sua jornada. Tecnologias de inteligência artificial tornam essa possibilidade mais concreta ao permitir que pequenos varejistas automatizem parte significativa desse relacionamento sem construir grandes equipes ou sistemas próprios.

A tecnologia pode reduzir uma parcela da diferença de escala, desde que seja utilizada para fortalecer, e não terceirizar, a relação com o cliente.

Existe uma distinção importante entre vender pela internet e possuir um canal digital. Uma farmácia pode realizar milhares de vendas online e, ainda assim, ter pouco controle sobre sua base de consumidores. Da mesma forma, um estabelecimento menor pode ter uma operação digital menos sofisticada, mas conhecer profundamente seus clientes e construir recorrência.

A chegada de plataformas de enorme alcance à categoria farmacêutica aumenta a pressão competitiva, mas também funciona como um aviso. O consumidor já se acostumou à conveniência, à resposta imediata e à experiência digital simples. Ele não reduzirá essa expectativa para comprar de uma farmácia menor.

Pequenos e médios varejistas não precisam se tornar marketplaces. Precisam garantir que, em um mercado cada vez mais intermediado por grandes plataformas, continuem sendo capazes de reconhecer, atender e se relacionar diretamente com seus próprios clientes.

(*) Fundador e CEO da Savia.

O poder da fotografia na era da inteligência artificial

Há anos acompanho sessões de fotografia de alimentos. Já vi de perto todo o processo que envolve preparação do produto, composição, iluminação, direção de arte, fotografia, tratamento e finalização até chegar à imagem que será apresentada ao consumidor

Muita coisa mudou nesse período. As câmeras evoluíram, os equipamentos ficaram mais acessíveis, a informação se tornou abundante e, mais recentemente, a Inteligência Artificial acelerou um processo que antes exigia horas — e, em alguns casos, dias — de trabalho.

Hoje, em poucos minutos, conseguimos criar uma imagem de um hambúrguer, pão, bolo ou qualquer alimento.

Mas surgiu um problema: quanto mais imagens conseguimos criar, mais imagens parecidas começamos a ver.

Eu costumo chamar muitas delas de “imagens plásticas”. O alimento parece perfeito demais. A cobertura escorre no lugar certo, o brilho é impecável e a textura parece calculada. A imagem pode ser bonita, mas algo denuncia que aquele produto não estava realmente ali.

A fotografia parte de outra lógica. Existe um produto real diante da câmera. Sua textura, suas imperfeições, seu volume, sua cor e suas características são registrados na imagem.

Já a IA precisa reconstruir visualmente aquilo que pedimos a partir das informações e referências que fornecemos. É justamente aqui que a experiência de quem entende de fotografia, direção de arte e produto continua fazendo diferença.



Imagem gerada por IA apenas com comando de texto.



Fotografia real do bolo, utilizada como referência visual



Imagem criada com IA a partir da foto real do produto, preservando suas características em uma nova ambientação natalina.

Costumamos falar muito sobre prompt, que é a instrução dada à Inteligência Artificial. Mas gosto de explicar de uma forma mais simples:

A IA pode ser extremamente competente. Mas ela precisa de um bom pedinte. E esse pedinte é você.

Nas imagens que acompanham este artigo, podemos perceber isso na prática.

Na primeira imagem, o bolo foi criado apenas a partir de um comando de texto. O resultado é atraente, mas a IA criou sua própria interpretação. Definiu formato, textura, prato, iluminação e cenário sem conhecer o produto real.

Na segunda imagem, vemos a fotografia original do bolo. Ela registra características que fazem parte da identidade daquele produto, seu formato, proporções, textura da massa, cobertura, raspas de limão e prato.

Na terceira a fotografia real foi usada como referência para criar uma ambientação: uma mesa de ceia de Natal com toalha vermelha, iluminação quente e elementos da data.

O cenário mudou completamente. Mas o bolo continua reconhecível.

Essa é a grande oportunidade. Com uma boa fotografia de referência, é possível mudar a mesa, o fundo, a iluminação, acrescentar elementos à composição e criar campanhas para diferentes períodos do ano, sem perder totalmente a identidade do produto.

É aí que fotografia e Inteligência Artificial deixam de ser concorrentes. Elas começam a trabalhar juntas.

A fotografia entrega a referência da realidade. A Inteligência Artificial amplia as possibilidades de criação.

E entre uma coisa e outra ainda existe alguém que

precisa olhar para aquela imagem e decidir:

“Isso realmente representa o produto que quero vender?”

Essa pergunta é importante para padarias, restaurantes, confeitarias, indústrias e qualquer negócio que utiliza imagens para atrair clientes.

Não basta criar uma imagem bonita. Ela precisa representar o que será entregue ao consumidor.

Você pode fotografar o lanche, o bolo, o pão ou a bebida com o próprio celular e usar essa imagem como referência. Claro que quanto melhor for a fotografia original, melhores serão as informações visuais disponíveis para o processo. É por isso que a fotografia profissional não perde seu valor.

Ela ganha uma nova função pois a tecnologia mudou.

O olhar ainda precisa ser treinado.

Com 95% do comércio exterior pelo mar, Brasil precisa se adaptar a navios maiores

Infraestrutura de canais, terminais e acessos precisa acompanhar a evolução da frota para manter a competitividade.

Cerca de 95% do comércio internacional brasileiro acontece por via marítima, segundo o Ministério de Portos e Aeroportos. Em um setor estratégico para a economia, o aumento do tamanho dos navios porta-contêineres coloca a infraestrutura nacional diante da necessidade de acompanhar a evolução da frota mundial. Para o advogado Baudilio Gonzalez Regueira, sócio do Reis, Braun e Regueira Advogados Associados, especializado em Direito Marítimo e Direito dos Transportes, o Brasil ampliou sua capacidade de receber grandes embarcações, mas ainda há limitações para acompanhar os maiores navios em operação.

“O Brasil avançou bastante nesse aspecto, mas ainda há um caminho importante a percorrer. Alguns dos nossos principais portos já recebem embarcações com cerca de 366 metros e capacidade próxima de 15 mil TEUs, enquanto os maiores porta-contêineres do mundo chegam a aproximadamente 400 metros e superam 24 mil TEUs”, afirma.

TEU é a unidade equivalente a um contêiner de 20 pés e serve para

medir a capacidade de transporte dos navios. A questão, porém, vai além da possibilidade de atracação. Canais, berços, equipamentos, pátios e terminais precisam estar preparados para receber e movimentar grandes volumes. “A questão não se limita a saber se determinado navio consegue acessar e atracar em um porto brasileiro. É preciso avaliar se toda a infraestrutura portuária e logística está preparada para atendê-lo de forma eficiente”, diz Baudilio.

O gargalo também pode aparecer depois que a carga deixa o terminal. Um navio de grande porte concentra milhares de contêineres em uma única escala, pressionando os acessos rodoviários e ferroviários. Santos, principal complexo portuário do país, movimentou 5,9 milhões de TEUs e 186,4 milhões de toneladas em 2025.

A profundidade dos canais é outro ponto crítico. Ela determina o calado, distância entre a linha d’água e a parte mais profunda do navio. Em Santos, por exemplo, o canal tem profundidade de referência de 15 metros. Em junho de 2026, foi contratado investimento de aproximadamente R\$ 618 milhões para aprofundá-lo para 16 metros.

A obra envolve dragagem, processo de retirada de sedimentos do fundo do

canal para ampliar sua profundidade. Para Regueira, a medida interfere diretamente na competitividade dos portos.

“O transportador marítimo procura utilizar os seus navios da maneira mais eficiente possível. Se determinado porto impõe restrições de profundidade, horário, maré ou capacidade operacional, isso pode significar transportar menos carga ou até optar por outra escala em um porto diferente”, afirma.

Impacto nos custos

A falta de capacidade pode afetar também importadores e exportadores. Armadores podem optar por navios menores ou concentrar escalas em outros portos, enquanto as empresas ficam sujeitas a mais transbordos, que é a transferência da carga de uma embarcação para outra, viagens mais longas e custos maiores.

“Se o Brasil não acompanhar essa evolução, podemos aumentar nossa dependência de hubs internacionais e operações de transbordo, em vez de manter conexões diretas com os principais mercados”, afirma o advogado. Nesse cenário, a expansão física precisa caminhar junto com planejamento logístico. “O ponto central é integração logística”, finaliza.





Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



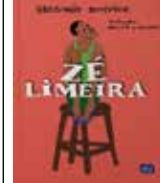
Por Que Você Não Deve Empreender: O que o método START ensina sobre como você deve se preparar para essa jornada

Edu Camargo – Citadel – O título é bem chamativo e parece que vai ser surpreendente porque em sã consciência somos sempre motivados ao contrário. É uma sacanagem do bem! Edu é um profissional bastante “calejado” e, ao ler a honraria póstuma endereçada ao seu amigo/irmão, vê-se que também trata-se de uma personalidade ímpar. Criou o método START, claro fruto de suas andanças mercadológicas e muita poeira de estrada. O sistema está muito bem embasado. Sua experiência amalehou ingredientes suficientes para levar empresas e profissionais ao perseguido sucesso, bem como sua manutenção. Uma bela tacada!



Quem Está Formando Nossos Filhos?: Manifesto por uma infância e adolescência livres de telas

Marina Helou - Tinta da China – Marina que é a autora da lei que restringe a utilização de aparelhos que facilitam acesso às redes sociais, durante o período escolar, nesta obra reafirma a necessidade de pais, responsáveis e educadores de manterem-se firmes na direção de fazer com que os jovens sintam-se socialmente mais presentes. Marina percebeu que num recreio em visita a uma escola, o silêncio pairava. Não havia crianças correndo ou alaridos habituais. Todos estavam imersos em seus aparelhos. Isso acontece também no seio familiar. Marina aponta problemas e oferece soluções. Inegável é também a importância dos aparelhos para obtenção de informações. O segredo está no comedimento. Oremos!!



Zé Limeira

Gregorio Duvivier – Bruna Lubambo (Ilustr) – Elo – Zé Limeira é um menino de sorte, com rima, conseguiu enganar até a morte: Isso pega! Este escriba impregnou-se. Zé Limeira criação do artista Gregório, é um menino nondestino que é simplesmente brilhante. Em qualquer situação sempre tem uma boa rima que deixa o interlocutor desconcertado. Lembrando o ritmo de emboladas. Até a ceifadora de vidas não conseguiu agarrá-lo. Com ilustrações belíssimas, crianças e adultos darão boas gargalhadas com esse ilustre personagem. Gostoso!



Do Abismo à Liberdade: 20 sinais de um relacionamento abusivo que ninguém percebe até ser tarde demais

Nélly Trindade – Emó – Nélly sentiu na pele, literalmente, o abuso de um familiar, na sua tenra idade. Por medo e ou vergonha, calou-se. Em sua trajetória de vida, continuou sua sina abusiva. No caos, rebelou-se. Deu um basta. Transformou-se em sua própria terapeuta, após vários diagnósticos enviesados. Na obra, ensina como ver, sentir, analisar momentos de até pré abuso. Sinais, as vezes não são evidentes. Quando estes se instalam, como defender-se. Dicas valiosíssimas em cada capítulo. Oportuno!!

www.bcctelevision.com.br

Assista ao programa Livros em Revista. Um canal repleto de novidades do universo literário. Entretenimento garantido!



Com apresentação de Ralph Peter.



FinOps e cibersegurança: o custo invisível de rodar agentes de IA sem controle

O mercado corporativo entrou na fase de adoção em massa de agentes de IA, mas trata o tema como se fosse apenas uma decisão de produtividade, mas não é

Daniel Tieppo (*)

Cada agente colocado em produção é, ao mesmo tempo, uma linha de custo que escala sozinha e uma identidade digital com acesso a sistemas, dados e decisões. Quando essas duas dimensões não são geridas juntas, o resultado é o mesmo em quase todos os casos: gasto que ninguém previu e vulnerabilidade que ninguém mapeou.

Os números do investimento em IA ajudam a dimensionar a pressão. Segundo previsão divulgada pela Gartner em maio de 2026, o gasto mundial com inteligência artificial deve chegar a US\$ 2,59 trilhões neste ano, alta de 47% sobre 2025, com 40% das aplicações corporativas incorporando agentes de IA especializados até o fim do ano, ante menos de 5% no início do período.

O desafio é que a própria Gartner projeta que mais de 40% dos projetos baseados em agentes de IA serão cancelados até o fim de 2027, e os motivos citados não são falta de interesse ou de talento: são custos que saem do controle, valor de negócio pouco claro e controles de risco inadequados. A própria consultoria que descreve a explosão do investimento também descreve, na mesma pesquisa, por que boa parte dele será desperdiçado.

O gasto que ninguém vê chegar

A raiz financeira do problema tem nome: FinOps, a disciplina que une engenharia, finanças e negócio para dar visibilidade ao consumo de nuvem. Ela virou termômetro do quanto a IA descontrola: já preocupa o mercado. O relatório State of FinOps 2026, que reúne organizações responsáveis por mais de US\$ 69 bilhões em gastos de nuvem, mostra que 98% das empresas já gerenciam especificamente despesas com IA dentro do escopo de FinOps, um salto em relação aos 63% registrados em 2025 e aos 31% de 2024, a curva



anyaberkut/CANVA

de adoção mais rápida que a fundação já registrou em dois anos.

O motivo do salto é operacional. Diferentemente de uma carga de trabalho tradicional, um agente de IA consome GPU e tokens de forma variável, funciona 24 horas por dia e, quando implementado de forma descentralizada — cada equipe criando o próprio agente, em instâncias separadas —, gera um total que nenhum painel único consegue enxergar. Um agente sozinho pode custar poucos dólares por dia; multiplicado por centenas rodando em paralelo, o valor se torna significativo antes que alguém perceba.

Cada agente é também uma porta de entrada

O lado da segurança dessa mesma equação é ainda menos visível do que o financeiro. De acordo com dados apresentados pela IBM durante o Think 2026, para cada identidade humana registrada nos sistemas corporativos, existem hoje entre 45 e 90 identidades não humanas operando nos mesmos ambientes, com contas de serviço, chaves de API e, cada vez mais, agentes de IA com autonomia para acessar CRMs, ERPs e caixas de e-mail sem intervenção humana. Uma análise da Cloud Security Alliance de 2026 sobre a proliferação de tokens encontrou que mais de 16% das empresas nem sequer rastreiam a criação dessas identidades, o que significa que o inventário básico simplesmente não existe.

O agravante é que agentes de IA não se comportam como contas de serviço tradicionais. Eles interpretam contexto, decidem sequências de ação e podem solicitar acesso a recursos que seus criadores não anteciparam, sem padrão comportamental fixo que sirva de linha de base para detectar anomalias e sem capacidade de responder a um desafio de autenticação multifator.

O preço duplo do descontrole

Quando a governança falha nesses dois eixos ao mesmo tempo, a conta chega em dobro. O Cost of a Data Breach Report 2025, da IBM, identificou que 20% das organizações que sofreram violação de dados foram comprometidas por meio de shadow AI — ferramentas de inteligência artificial adotadas sem aprovação da área de segurança —, e que esses incidentes adicionaram, em média, US\$ 670 mil ao custo total da violação.

Mais grave: 97% das organizações que registraram incidentes relacionados à IA não tinham controles de acesso adequados para essas ferramentas. O mesmo estudo mostrou que apenas 29% das empresas usam tecnologias de governança de IA para reduzir risco, enquanto 87% seguem sem política formal para o tema.

É a confirmação, em números, de algo que a lógica já sugeria: o agente que não é monitorado financeiramente costuma ser também o agente

que não é monitorado em termos de acesso. FinOps e cibersegurança, nesse cenário, deixam de ser disciplinas paralelas e passam a ser dois sintomas do mesmo problema de raiz, que é a ausência de governança sobre um recurso que se multiplica sozinho.

Quando a economia financia o risco

Existe ainda uma pressão adicional que empurra as empresas para esse ponto cego. Em boa parte das organizações, a expectativa hoje é que o investimento em IA se autofinancie: a economia gerada pela otimização de nuvem e de sistemas legados deve ser redirecionada para custear a expansão de novos agentes. Isso significa que a equipe de FinOps não está apenas cortando desperdício, mas sendo cobrada para acelerar a adoção de agentes com o dinheiro que ela mesma economiza — um incentivo direto para escalar mais rápido do que a governança de segurança consegue acompanhar.

É justamente esse descompasso entre velocidade de adoção e capacidade de governança, e não a tecnologia em si, que coloca tantos projetos de IA em risco. Quando custo, acesso e controle não evoluem na mesma medida, aumentam tanto as chances de desperdício financeiro quanto a exposição a riscos operacionais e de segurança.

A resposta não está em escolher entre controlar gasto ou controlar acesso, e sim em tratar as duas coisas como uma função só: nenhuma empresa deveria colocar um agente em produção sem responder, ao mesmo tempo, quanto ele pode custar em escala e a quais sistemas ele tem permissão para chegar. Ferramenta que ninguém monitora financeiramente tende a ser a mesma que ninguém monitora em termos de acesso — e as duas lacunas, juntas, custam mais caro do que qualquer uma delas isoladamente.

(*) Especialista em cibersegurança e Diretor Executivo da Hexa Security.

Sua empresa quer IA ou só automatizar a bagunça?

Renan Vellone (*)

Após passar pela curva de adoção, empresas se deparam com uma nova realidade no uso de Inteligência Artificial no âmbito corporativo: como transformá-la em força efetiva de trabalho. Segundo dados da McKinsey, embora 88% das empresas implantem ou experimentem IA, 81% relatam não observar ganhos significativos no resultado.

Há, portanto, uma pergunta que o mercado ainda não parece fazer com a mesma urgência com que discute ferramentas, modelos e produtividade: o que de fato precisa ser transformado antes de instalar IA para funcionar? Antes de escolher a tecnologia, é preciso entender o problema, onde ele acontece, quem está envolvido, quais informações são usadas e quais decisões precisam ser tomadas. Afinal, a IA aplicada a um processo mal estruturado acelera a complexidade. Processos bem desenhados podem valer mais que a própria tecnologia.

Processos com etapas desnecessárias, informações espalhadas, regras pouco claras, sistemas que não conversam entre si e decisões que dependem de muito trabalho manual devem ser o foco da automatização — aqui, trata-se de ganhar agilidade e escala.

É este é o ponto crítico de atuação da consultoria. A distância entre o desenho do processo para a rotina diária pode ser quilmétrica. Daí, é quando aparecem os atalhos, os retrabalhos, as exceções e atividades que foram incorporadas à rotina ao longo dos anos. A empresa não precisa ter uma operação perfeita para começar a usar IA. Mas, precisa saber o que pretende melhorar e onde a tecnologia pode contribuir.

Essa é uma visão amplamente vivenciada pela Kumulus em um projeto recente, em parceria com a Microsoft, para a Porsche Cup Brasil, onde os processos de avaliação de danos no veículo que ocorre após um acidente precisaram ser revisados, bem como integrações sistêmicas precisaram ser realizadas para que de fato o uso de inteligência artificial e das automações pudesse trazer ganhos efetivos, e assim otimizar em 40% o processo.

A jornada exigiu entender como essas informações eram utilizadas e quais decisões precisavam ser tomadas antes de definir como a tecnologia seria incorporada ao fluxo.

Governança vem na frente da construção do projeto

Quanto maior a autonomia de uma solução de IA, maior o cuidado com o que

ela pode acessar, fazer e recomendar. Agentes de IA podem consultar fontes, interpretar informações, executar tarefas e interagir com sistemas, exigindo limites e controle de acessos. No Brasil, a governança ganha relevância pelos riscos éticos, financeiros e reputacionais. O PL 2.338/2023 prevê multas de até 2% do faturamento bruto, limitadas a R\$ 50 milhões por infração. Investidores, grandes empresas e mercados internacionais também pressionam por maior maturidade, enquanto normas como o EU AI Act e a ISO 42001 reforçam a importância da governança para empresas que buscam atuar globalmente.

A tecnologia não isenta o risco — ainda que seja mínimo. O papel de uma boa arquitetura e de uma boa governança é reduzir riscos, criar controles e estabelecer mecanismos para que a solução funcione dentro dos limites definidos pela empresa. Mais do que escolher ferramentas, empresas precisam entender sua operação e onde a tecnologia pode gerar resultados. Caso contrário, correm o risco de apenas automatizar processos que deveriam ser, a priori, repensados.

(*) Diretor de Operações de Projetos na Kumulus, com atuação em estratégia de Data & AI e liderança de projetos de transformação digital em diferentes setores.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL 33º Subdistrito - Alto da Mooca ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **VICTOR LUIZ ALVES DA SILVA**, estado civil solteiro, filho de Paulo Sergio Alves da Silva e de Ana Lucia Alves da Silva, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo - SP. A pretendente: **BÁRBARA DAMIAN ANTIGNANI**, estado civil divorciada, filha de José Luis Antignani Gilabel e de Mara Aparecida Damian Antignani, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo - SP.

O pretendente: **GABRIEL SAGGESE**, estado civil solteiro, filho de Cassio Saggese e de Elisabete Cristina Arruda Saggese, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo - SP. A pretendente: **LAIS GARBI MOLINARI**, estado civil solteira, filha de Helcio Cezar Molinari e de Simone Garbi Santana Molinari, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo - SP.

O pretendente: **JÔNATAS SANTANA DE CARVALHO**, estado civil solteiro, filho de Ariovaldo Miguel de Carvalho e de Fatima Maria Santana de Carvalho, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **LORENA BARBOSA AMORIM**, estado civil solteira, filha de Antonio Amorim e de Maria Aparecida Barbosa Amorim, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - Paulo - SP. 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

Quase 16 milhões de brasileiros têm maior propensão a consumir no Dia das Crianças

Mulheres representam 63,9% do total do público identificado, e classes B e C concentram mais de 70%

A busca pelo presente do Dia das Crianças será mais um momento de movimentação do comércio online no Brasil. Isso é o que indica um levantamento da Serasa Experian, primeira e maior datatech do Brasil, que identificou 15.775.466 brasileiros com maior propensão a consumir no período da data comemorativa, dos quais 88% são considerados compradores online. O cenário reforça o potencial do digital para marcas que buscam alcançar consumidores com maior aderência à ocasião.

Em datas sazonais, saber quem é o público apenas por recortes demográficos não basta para entender quem abordar, com qual oferta e por qual canal. O levantamento avança nessa leitura ao partir da propensão de consumo associada ao Dia das Crianças e combinar essa informação a outras características da audiência. A análise foi realizada a partir de um novo atributo de sazonalidade do Insights Hub, plataforma proprietária de inteligência de dados da datatech, que permite identificar públicos com maior potencial de consumo em datas comerciais específicas, como Dia das Crianças, Black Friday e Natal, e aprofundar esse perfil com informações sobre comportamento, capacidade de pagamento, renda e afinidades.

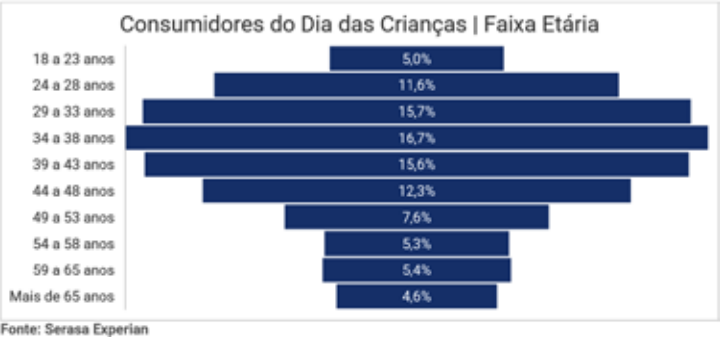
No Dia das Crianças, essa combinação revela um consumidor não apenas digital, mas atento às oportunidades: 60,2% têm afinidade com compras de artigos de moda e 54,9% apresentam perfil de “caçadores de desconto”. Outros 49,4% demonstram afinidade com food delivery e mercado. Os dados abrem espaço para estratégias que combinem e-commerce, mídia digital, promoções e mensagens diferentes de acordo com o perfil de cada audiência.

“Em datas como o Dia das Crianças, saber apenas quem compõe uma audiência não responde a todas as decisões de uma estratégia de marketing. É preciso entender quem demonstra maior propensão naquela ocasião e, a partir daí, aprofundar essa leitura. A mudança está justamente em partir da intenção associada à data e combinar outras informações para apoiar decisões sobre público, oferta e canal”, afirma a CMO e Vice-presidente de Marketing Solutions da Serasa Experian, Giovana Giroto.

Mulheres estão no centro da audiência do Dia das Crianças

Se a sazonalidade ajuda a indicar quando abordar o consumidor, os demais atributos mostram com quem as marcas têm maior oportunidade de conversar. No Dia das Crianças, as mulheres ganham protagonismo: elas representam 63,9% dos brasileiros com maior propensão ao consumo no período, praticamente o dobro da participação masculina, de 32%.

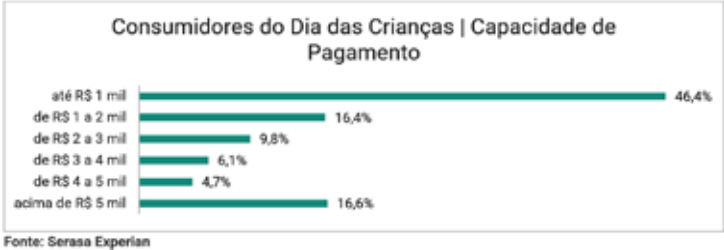
O recorte por idade ajuda a afunilar ainda mais essa audiência. Seis em cada dez consumidores mapeados (60,3%) têm entre 29 e 48 anos, com maior concentração nas faixas de 34 a 38 anos (16,7%), 29 a 33 anos (15,7%) e 39 a 43 anos (15,6%). Confira abaixo o detalhamento do público por gênero e faixa etária:



Capacidade de pagamento revela diferenças dentro de uma mesma audiência

Além de identificar quem está mais propenso a consumir, os dados financeiros acrescentam uma camada importante para as marcas ao indicar quanto diferentes parcelas dessa audiência podem comportar em seus orçamentos. As classes B e C concentram 71,6% do público mapeado. A classe B lidera, com 39,2%, seguida pela C, com 32,4%. Na sequência aparecem as classes D (14,3%), A (11,8%) e E (2%).

A capacidade de pagamento mostra diferentes potenciais dentro dessa mesma audiência. Quase metade (46,4%) tem capacidade mensal de pagamento de até R\$ 1 mil, enquanto 16,4% estão entre R\$ 1 mil e R\$ 2 mil. Na outra ponta, 16,6% apresentam capacidade superior a R\$ 5 mil por mês. “Assim, uma mesma data reúne públicos com diferentes possibilidades financeiras, informação que pode apoiar desde a definição da faixa de preço e do produto até promoções e condições comerciais”, avalia Giroto. Confira abaixo os detalhamentos de capacidade de pagamento:



Para Giovana, cruzar a propensão sazonal com informações financeiras permite que as marcas sejam mais precisas também na definição das ofertas. “Os dados mostram por que esse aprofundamento é importante: estamos falando de uma audiência concentrada principalmente nas classes B e C, mas com diferenças relevantes de capacidade de pagamento. Enquanto quase metade tem capacidade mensal de até R\$ 1 mil, boa parte supera R\$ 5 mil. Isso mostra que estar propenso a consumir na mesma data não significa ter as mesmas possibilidades de compra, e essa distinção pode ser considerada pelas marcas na construção de suas estratégias”, explica Giroto.

Sazonalidade adiciona nova camada à construção de audiências

O levantamento integra a ampliação dos atributos disponíveis no Insights Hub, solução de inteligência de dados da Serasa Experian voltada à construção de audiências para estratégias de marketing. O novo atributo permite identificar consumidores a partir de sua propensão a consumir em momentos específicos do calendário, adicionando uma camada sazonal às segmentações demográficas, socioeconômicas e comportamentais já disponíveis na plataforma.

Dólar volátil: por que proteger o caixa da empresa deixou de ser uma opção?

Bruno Perottoni (*)

Poucos temas despertam tanta atenção no ambiente de negócios quanto a cotação do dólar. Basta uma mudança na política monetária dos Estados Unidos, um novo conflito geopolítico ou uma alteração nas expectativas econômicas para que o câmbio volte ao centro das discussões. Para as empresas brasileiras, especialmente as pequenas e médias que importam insumos, exportam produtos ou contratam serviços internacionais, o principal desafio não está em prever para onde a moeda americana vai, mas saber como administrar a incerteza.

O segundo semestre de 2026 reúne uma combinação de fatores capazes de manter o câmbio em constante oscilação. No cenário doméstico, o calendário eleitoral tende a aumentar a atenção dos mercados sobre os rumos da política econômica. No exterior, a trajetória dos juros norte-americanos continua influenciando os fluxos globais de capital, enquanto conflitos geopolíticos podem afetar preços de energia, inflação e percepção de risco. O próprio Banco Central destaca que o ambiente internacional permanece mais incerto diante das tensões geopolíticas e seus impactos sobre as condições financeiras globais.

Ao mesmo tempo, é importante separar percepção de realidade. Quando pegamos os históricos das eleições, por si só, não explicam toda a volatilidade do mercado brasileiro. Em diversos ciclos eleitorais, os maiores movimentos do dólar foram provocados por fatores externos ou por eventos macroeconômicos paralelos. Ou seja, embora o calendário político mereça atenção, ele deve ser analisado juntamente com o comportamento da economia global e da política monetária internacional.

Nos Estados Unidos, a atuação do Federal Reserve continua exercendo forte influência sobre os mercados emergentes. Sempre que os juros permanecem elevados por mais tempo, ativos denominados em dólar tendem a se tornar mais atrativos, reduzindo a liquidez disponível para economias como a brasileira. Simultaneamente, conflitos internacionais e mudanças nas cadeias globais de comércio aumentam a busca por ativos considerados mais seguros, reforçando movimentos de valorização da moeda americana.

Para muitas empresas, especialmente as pequenas e médias, essa volatilidade pode significar muito mais do que um indicador financeiro. Ela impacta diretamente margens de lucro, formação de preços, fluxo de caixa e planejamento de investimentos. Um contrato fechado hoje pode apresentar uma rentabilidade completamente diferente poucas semanas depois caso não exista uma estratégia de proteção cambial.

Ainda é comum encontrar empresários que enxergam o hedge cambial como uma ferramenta destinada apenas às grandes corporações. Essa percepção, porém, já

não corresponde à realidade. A evolução das plataformas digitais e dos serviços especializados tornou esse tipo de proteção mais acessível, permitindo que empresas de diferentes portes reduzam sua exposição às oscilações da moeda estrangeira.

O hedge não elimina o risco de mercado, mas reduz a imprevisibilidade sobre um componente fundamental da operação. Em vez de transformar a taxa de câmbio em uma variável capaz de comprometer resultados, a empresa passa a incorporá-la ao planejamento financeiro. Essa previsão é especialmente importante para negócios que trabalham com margens apertadas, contratos de longo prazo ou dependem da importação de matérias-primas e equipamentos.

A gestão cambial deve ser encarada como parte da estratégia empresarial e não mais somente como uma ferramenta financeira. Isso envolve definir políticas internas, acompanhar a exposição da companhia, diversificar instrumentos de pagamento internacional e utilizar mecanismos de proteção compatíveis com o perfil de cada operação.

Esse movimento ocorre justamente quando os pagamentos internacionais também passam por uma transformação tecnológica, por exemplo, com soluções digitais reduzindo custos, aumentando a transparência das operações e diminuindo o tempo necessário para liquidação das transações, o que permite que empresas integrem gestão cambial, pagamentos internacionais e administração financeira em um único ambiente.

O cenário econômico dos próximos meses continuará trazendo desafios. A recente combinação entre incertezas fiscais, tensões internacionais e mudanças na política monetária tem levado investidores a buscar maior proteção e manter atenção redobrada aos mercados emergentes. Embora a inflação brasileira tenha apresentado sinais de desaceleração, o ambiente segue sujeito a choques externos que podem alterar rapidamente as expectativas.

Em um contexto como esse, tentar descobrir qual será a cotação do dólar no fim do ano talvez seja a pergunta menos importante. A questão realmente estratégica é outra: quanto custa para a empresa permanecer exposta às oscilações cambiais sem qualquer proteção?

Em mercados cada vez mais integrados, competitividade não depende apenas de vender mais ou comprar melhor. Também passa pela capacidade de administrar riscos de forma inteligente. E, quando falamos de câmbio, proteger o caixa deixou de ser uma decisão reservada às grandes empresas para se tornar um elemento essencial da gestão financeira de qualquer negócio conectado ao mercado global.

(*) Diretor de Tesouraria do Banco Braza.

Como idosos podem usar a criação artística para ressignificar o envelhecimento?

Cristina Seixas (*)

No Brasil, segundo a lei, completar 60 anos significa entrar na faixa etária do idoso. Diversas vezes isso acarreta a sensação de entrar em um mundo de incapacidade e de dependência, que pode levar um indivíduo a ter dificuldades com sua saúde mental, especialmente se for uma pessoa focada quase inteiramente no trabalho. A chegada aos 60 anos e a aposentadoria, para muitos, podem soar como um “fim da linha” social.

Mas chegar a essa idade não significa perder a capacidade de decidir, de trabalhar ou de ter uma vida ativa. Uma das formas bem significativas para enfrentar esta situação é o desenvolvimento de algum tipo de arte, transformando o possível peso social em um período de autodescoberta, para continuar a ter uma vida cotidiana movimentada.

A prática artística propicia e resgata uma nova identidade, ao transformar o idoso em criador, bem como pode combater o isolamento social, ao se dedicar a algum tipo de atividade, como pintar, esculpir, tocar um instrumento ou escrever. Da mesma forma, frequentar oficinas de arte, equipes de teatro ou outras atividades em grupo permitem desenvolver um senso de pertencimento.

A sensação de criar algo novo propicia uma sensação de realização, fundamental para o bem-estar emocional. Torna-se uma forma de reinvenção e de valorização pessoal e a maneira de se reconectar consigo mesmo.

A arte possibilita uma forma de comunicação que conecta o idoso a novas perspectivas de vida, amplia a possibilidade de ressignificação do fator “idade” versus “capacidade” e rompe, assim, estereótipos que

limitam sua autonomia e sua independência. A arte desenvolve a autoestima e a autoconfiança perdidas, porque os idosos encontram novas formas de existir e fugir dos rótulos predeterminados que a sociedade lhe impôs.

Cabe aqui citar o filósofo francês Michel Foucault, conhecido por questionar sistemas de exclusão criados pelo Ocidente no início da época Moderna: “Meu papel é mostrar às pessoas que elas são muito mais livres do que pensam ser, que elas têm por verdadeiros, por evidentes, alguns temas que foram fabricados num momento particular da história, e que essa suposta evidência possa ser criticada e destruída”.

(*) Escritora, jornalista, tradutora, estilista, mestre em Design pela PUC-Rio e autora de “Rabena Karib: jornada entre o deserto e o mar”, “Casa Canadá: a questão da cópia e da interpretação na produção de moda na década de 1950” e “Estética da moda, Styling & Produção”



Karunyapas_CANVA

CADEIAS GLOBAIS CADA VEZ MAIS IMPREVISÍVEIS



NÃO CONTROLAR A ORIGEM DE UM PROBLEMA NÃO ELIMINA A RESPONSABILIDADE SOBRE SUAS CONSEQUÊNCIAS

Um navio pode deixar de escalar um porto. Uma guerra a milhares de quilômetros pode levar o petróleo novamente acima dos US\$ 110 por barril. A chegada da peak season pode reduzir a disponibilidade de espaço e fazer o frete de um contêiner de 40 pés se aproximar de US\$ 10 mil em determinadas rotas.

Mário Calfat Neto (*)

Para quem trabalha com importação e supply chain, são variáveis conhecidas. Algumas previsíveis, outras nem tanto. Para o cliente que está esperando um produto, porém, existe uma realidade muito mais simples: a entrega aconteceu ou não aconteceu.

Essa diferença de perspectiva diz muito sobre como as empresas deveriam olhar para o lead time.

Durante muito tempo, prazo foi tratado essencialmente como um indicador operacional. Quantos dias entre o pedido e a produção? Quanto tempo de trânsito? Quando a mercadoria desembarca? Quanto tempo até estar disponível para venda?

São perguntas importantes, mas insuficientes.

Lead time também é experiência do cliente. E, quando olhamos dessa forma, supply chain deixa de ser uma discussão restrita à operação e passa a fazer parte da construção de reputação, fidelização e crescimento.

Os acontecimentos recentes ajudam a dimensionar essa exposição. Em setembro, o petróleo físico de referência Dated Brent chegou a US\$ 114,26 por barril em meio à escalada das tensões no Oriente Médio. No transporte marítimo, o frete spot de um contêiner de 40 pés entre Xangai e Nova York chegou a US\$ 9.726 — alta de aproximadamente 160% em relação ao mesmo período do ano anterior.

São movimentos que acontecem fora dos muros de qualquer empresa, mas entram diretamente em seus resultados.

Um atraso de algumas semanas não afeta apenas a data de entrega. Pode significar capital de giro imobilizado por mais tempo, ruptura de estoque, necessidade de fretes emergenciais, pressão sobre margem, postergação de receita e, no final da cadeia, desgaste com o cliente.

É por isso que discutir lead time apenas como indicador logístico significa olhar para uma fração do problema.

Em mais de uma década trabalhando com importação, aprendi que alguns dos maiores problemas de uma operação não começam dentro da empresa. Já vi mudanças de rota, omissões de porto, falta de espaço, variações abruptas de frete e acontecimentos geopolíticos alterarem planejamentos construídos meses antes.



Mário Calfat Neto

Podemos explicar ao cliente que houve uma alteração de rota, uma omissão de porto, uma guerra ou qualquer outro acontecimento fora do nosso controle. A explicação pode ser absolutamente verdadeira. Ainda assim, foi a empresa que assumiu um compromisso com ele.

Divulgação

É possível planejar muito. É impossível controlar tudo.

Talvez o erro esteja justamente em acreditar que uma boa operação seja aquela em que nada dá errado. Não é.

Uma boa operação é aquela que constrói capacidade para responder quando algo inevitavelmente dá errado.

Quem trabalha com cadeias globais convive com eventos de força maior e aprende rapidamente que a origem do problema importa muito para quem está tentando resolvê-lo, mas importa menos para quem está do outro lado esperando uma entrega.

Podemos explicar ao cliente que houve uma alteração de rota, uma omissão de porto, uma guerra ou qualquer outro acontecimento fora do nosso controle. A explicação pode ser absolutamente verdadeira. Ainda assim, foi a empresa que assumiu um compromisso com ele.

Essa distinção é fundamental: não controlar a causa de um problema não elimina a responsabilidade sobre a maneira como lidamos com suas consequências.

E é aí que supply chain começa a se aproximar muito mais de estratégia do que de logística.

Significa trabalhar cenários, entender sazonalidades, acompanhar mercados internacionais, negociar alternativas, administrar estoques e margens e, principalmente, tomar decisões antes que um problema operacional se transforme em um problema para o cliente.

Nem sempre será possível impedir um atraso. Mas quase sempre é possível reduzir sua exposição, antecipar seus efeitos ou melhorar a maneira como a empresa reage a ele.

Existe também uma dimensão frequentemente subestimada: comunicação.

Quando a previsibilidade diminui, informação passa a ter ainda mais valor. O silêncio costuma aumentar um problema. Se algo mudou, o cliente precisa saber. Se existe uma nova previsão, ela precisa ser realista. Se há alternativas, elas precisam ser apresentadas.

Prometer uma data apenas para ganhar alguns dias pode resolver uma conversa hoje e destruir confiança amanhã.

Essa lógica se torna ainda mais relevante à medida que uma empresa cresce. Quanto maior a operação, maior o número de variáveis e mais cara fica a falta de sincronização entre comercial, supply, financeiro, logística e atendimento.

Não adianta uma área vender uma expectativa que outra não consegue entregar.

Para o cliente, departamentos não existem. Existe uma única empresa.

Por isso, tenho cada vez mais dificuldade em separar eficiência operacional de experiência do cliente. Uma empresa pode ter excelentes produtos, preços competitivos e uma equipe comercial agressiva, mas, se não consegue transformar a venda em uma jornada confiável até a entrega, parte do valor criado anteriormente se perde no caminho.

No fim, o produto que chega ao cliente carrega muito mais do que suas características técnicas. Carrega todas as decisões tomadas antes dele: compra, planejamento, negociação, estoque, transporte, comunicação e capacidade de reação.

Guerras continuarão acontecendo. O petróleo continuará oscilando. Navios continuarão mudando rotas. Peak seasons continuarão pressionando cadeias globais. E novos eventos que hoje sequer conseguimos antecipar certamente aparecerão.

Gestão não é imaginar que conseguiremos eliminar essas variáveis.

É construir uma operação preparada para fazer movimentos inteligentes quando elas surgirem, sem esquecer que, do outro lado da cadeia, existe um cliente que não quer saber onde está o navio. Ele quer saber quando o seu produto vai chegar.

(*) Vice-Presidente da Buckler Fit.



Blanca_Constantinescu_Images_CANVA