

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

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

Lorenzo Nicodemo (*)

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



Lorenzo Nicodemo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Os dados proprietários são consequência dessa proximidade. Eles surgem quando

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

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

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

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

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

Quanto do imposto cabe na negociação salarial?

Andrea Sucupira (*)

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

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

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

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

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

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

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

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

mais importante para a construção de acordos coletivos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mário Soma (*)

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

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

A IA já interfere na shortlist

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

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

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

A disputa acontece antes do primeiro lead

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

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

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

A equipe comercial organiza a decisão

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

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

A agenda do CMO

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

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

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

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

(*) CEO e Head B2B da Pólvora Comunicação.