

De TCC a startup vencedora
“Isso não é um TCC, é uma startup.” A ideia deu origem à Nora Finance, vencedora do Demo Day do The/Garage Brasil, programa de desenvolvimento de startups do Superteam Brasil, realizado em 10 de outubro, na Solana House, em São Paulo. O objetivo do The/Garage é ajudar empreendedores a transformar ideias e protótipos em produtos competitivos, preparando os times para o Hackathon Global do Colosseum.



DA SHADOW AI À GOVERNANÇA DE AI

COMO IDENTIFICAR NECESSIDADES E TRANSFORMÁ-LAS EM ACELERAÇÃO DA PRODUTIVIDADE

▶▶ Leia na página 8

Escolhas de consumo podem impulsionar uma moda mais responsável

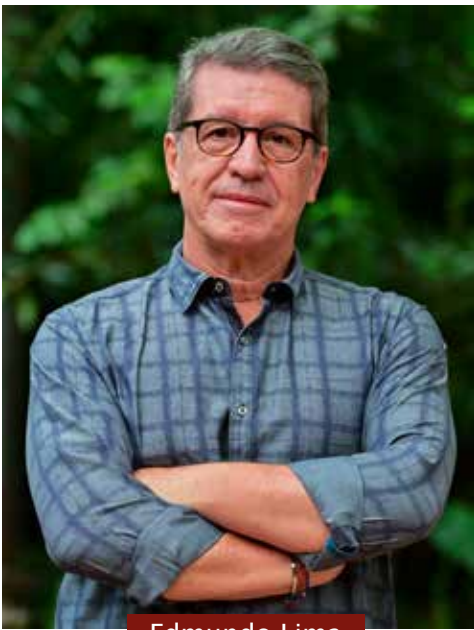
Entidade defende que consumidores considerem, além do preço, a origem das peças, as condições de trabalho na cadeia produtiva e o compromisso socioambiental das marcas

Embora 81% dos brasileiros valorizem o consumo consciente, apenas 39% pesquisam sobre os processos de produção e as condições de trabalho nas confecções das roupas que compram, segundo pesquisa da Globo sobre o consumo de moda no Brasil. A diferença entre intenção e comportamento revela um desafio para o setor: transformar a preocupação com a sustentabilidade em escolhas que também considerem a origem dos produtos e a responsabilidade das marcas. A Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), entidade que representa mais de 100 marcas do varejo de moda nacional, chama a atenção para o papel dos consumidores na construção de uma cadeia da moda mais responsável.

Ao mesmo tempo, a realidade econômica influencia diretamente as decisões de compra. Consumir de forma consciente, porém, não significa necessariamente pagar mais caro, mas considerar outros atributos além do preço, como qualidade, durabilidade, origem dos produtos e compromisso socioambiental das marcas. A confiança também ganha relevância nesse processo. Segundo levantamento da NielsenIQ, 95% dos consumidores consideram importante confiar na marca no momento da compra.

Para Edmundo Lima, presidente da Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX), essa mudança de comportamento amplia a discussão sobre responsabilidade no setor e exige que a sustentabilidade seja observada de maneira mais abrangente.

“O consumidor tem um papel fundamental na transformação da cadeia da moda. Quando a decisão de compra considera apenas o preço, os esforços das empresas que investem em responsabilidade social e ambiental deixam de ser devidamente valorizados. É preciso



Edmundo Lima

Consumir de forma consciente, porém, não significa necessariamente pagar mais caro, mas considerar outros atributos além do preço, como qualidade, durabilidade, origem dos produtos e compromisso socioambiental das marcas.

olhar além da etiqueta e considerar também as condições em que cada peça foi produzida. Ao privilegiar marcas comprometidas com práticas responsáveis, o consumidor envia um sinal importante ao mercado, incentiva a evolução da cadeia produtiva e contribui para uma moda mais sustentável”, avalia Lima.

Para que o consumidor possa valorizar marcas comprometidas com a responsabilidade socioambiental, é fundamental que esses com-

promissos se traduzam em práticas concretas ao longo da cadeia produtiva. Nesse contexto, o PROGRAMA ABVTEX, criado em 2010, atua no monitoramento e no desenvolvimento de empresas fornecedoras e suas subcontratadas, por meio de auditorias e critérios de conformidade relacionados a aspectos trabalhistas, sociais, ambientais e de governança.

A iniciativa conta com aproximadamente 3,5 mil empresas aprovadas, abrangendo mais de 500 mil trabalhadores na cadeia produtiva do varejo de moda. Esses indicadores demonstram a dimensão de um trabalho contínuo de promoção do trabalho digno, da conformidade e de boas práticas socioambientais.

Além disso, para a ABVTEX, não é possível falar em escolhas mais responsáveis sem considerar as condições em que diferentes empresas competem. Enquanto empresas instaladas no país estão sujeitas a obrigações tributárias, trabalhistas, ambientais e regulatórias, produtos comercializados por plataformas internacionais de e-commerce podem estar sujeitos a condições distintas, criando assimetrias que afetam a competitividade dos negócios, além da geração de emprego e renda.

“Não basta cobrar responsabilidade das empresas se o ambiente de negócios não oferece condições equilibradas de concorrência. Quem investe no cumprimento de obrigações legais, no monitoramento de fornecedores e na melhoria das condições de trabalho precisa ter esses esforços reconhecidos e valorizados. O consumo consciente também passa por compreender que, por trás de cada produto, existem práticas empresariais que fazem diferença para os trabalhadores, para a economia e para o desenvolvimento sustentável do setor”, complementa Lima.

Para a ABVTEX, avançar no consumo consciente exige um compromisso compartilhado entre as empresas, que devem adotar práticas responsáveis e oferecer informações confiáveis, e os consumidores, que podem utilizar seu poder de escolha para valorizar essas iniciativas. Afinal, o preço de uma peça é apenas uma parte de seu valor. As condições em que ela foi produzida também precisam entrar nessa conta.

Negócios em Pauta

Divulgação: 36º Prêmio Ernesto Illy



36º Prêmio Ernesto Illy recebe 481 amostras de cafés sustentáveis de alta qualidade

O 36º Prêmio Ernesto Illy de Qualidade Sustentável do Café para Espresso recebeu 481 amostras de cafeicultores brasileiros. Com o encerramento das inscrições, os cafés passam agora pela seleção que definirá os 40 finalistas da categoria Nacional da premiação. De acordo com Dr. Aldir Teixeira, CEO da Experimental Agrícola do Brasil e presidente da comissão julgadora desde a primeira edição do prêmio, em 1991, a cada ano os grãos apresentam mais qualidade e seguem os rigorosos padrões illy de sustentabilidade e excelência para oferecer o melhor café ao mundo. A divulgação dos 40 finalistas está prevista para novembro de 2026. A cerimônia de premiação ocorre em maio de 2027, em data a ser definida pela illycaffè.

▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

AI/Spotify Superfans Experience



Aproximar startups da indústria e abrir oportunidades de negócios

Conectar quem desenvolve novas tecnologias a quem busca soluções para desafios reais da indústria é o propósito do Demoday da Aceleradora Habitat Senai, marcado para 5 de novembro, das 13h30 às 18h, na Arena do Habitat Mobilidade. O encontro reunirá 26 startups em uma programação voltada à apresentação de soluções, à geração de negócios e à aproximação entre empreendedores, empresas industriais, investidores e outros atores do ecossistema de inovação. Mais do que uma vitrine de tecnologias, o Demoday representa um momento estratégico para as startups apresentarem os avanços conquistados durante a aceleração, ampliarem sua visibilidade e estabelecerem conexões com potenciais clientes e parceiros. Para a indústria, é uma oportunidade de conhecer novos modelos de negócio, identificar tecnologias aplicáveis às operações e encontrar parceiros para desenvolver projetos de inovação (<https://t2m.io/vNGbQaP>).

▶▶ Leia a coluna completa na página 2

O crescimento exige uma decisão difícil: trocar relações por critérios

Toda empresa nasce de relações de confiança. Os primeiros clientes costumam chegar por indicação. Os primeiros colaboradores, muitas vezes, são amigos, parentes ou pessoas que acompanham o negócio desde o início.

Falhas de pagamento podem representar até 40% do churn em negócios de assinatura

Processos manuais e sistemas de cobrança fragmentados fazem empresas perderem clientes que não decidiram cancelar, aponta levantamento da 87Labs.

Mercado global do pescado movimenta US\$ 184 bilhões e abre oportunidades

Com a ampliação da produção e as exportações ganhando novas perspectivas, o país ganha maior relevância no mercado internacional de pescado.

Por que o sucesso da sua empresa depende do que ocorre nos bastidores?

Um aplicativo que trava. Uma compra que não finaliza. Um sistema fora do ar. Para o consumidor, pouco importa a causa, tudo é percebido como falha da marca.

Para informações sobre o **MERCADO FINANCEIRO** faça a leitura do QR Code com seu celular



Política

Virada à direita?

Heródoto Barbeiro



▶▶ Leia na página 2

Economia da Criatividade

Do Lead ao Ecossistema de Influência: Quem Realmente Participa de uma Decisão Educacional?



Carol Olival

▶▶ Leia na página 6

Negócios & Carreira!

Recomeçar Também é Uma Forma de Liderar



Fabiana Monteiro

▶▶ Leia na página 7

Virada à direita?

Heródoto Barbeiro (*)

Os partidos e grupos de esquerda se preparam para manter o poder no Brasil.

O presidente em final de mandato acumula uma grande popularidade, reconhecimento eleitoral e deve passar o poder para outro político progressista. É verdade que o atual governo da República é acusado de corrupção, de aumentar os impostos e gastar abusadamente. Nunca o poder público gastou tanto como nos últimos anos, diz a oposição.

O presidente justifica que é necessário suportar as despesas que se concentram em Brasília onde estão as cabeças dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Além do alto comando das Forças Armadas. Há um forte apoio por parte de alguns economistas à ideia de que é preciso gastar para gerar empregos e fazer a economia girar. A ala contrária atribui a isso o aumento da inflação e das taxas de juros nas alturas. O veredicto está nas gôndolas dos supermercados e nos carrinhos que cada vez carregam menos produtos com o mesmo orçamento doméstico.

Há pelo menos dez anos o país é governado graças ao apoio dos partidos de esquerda no Congresso, que têm pautas polêmicas. Uma delas é a defesa do subsolo brasileiro que detém minerais importantes para os países industrializados e que precisam ser preservados. Aumentar a estatização das empresas mineradoras, fortalecer a Petrobras e impedir que o minério seja vendido internacionalmente pelo preço oferecido pelos países compradores.

Isso, dizem os políticos, é efeito do imperialismo capitalista, liderado por Tio Sam, que se aproveita do Brasil e de outros países latino-americanos para sugar suas receitas e enviá-las para os Estados

Unidos. O maior partido de esquerda tem candidato à presidência da República afiado com essa visão de mundo e promete inflar a proposta nacional-desenvolvimentista. Ela deu certo no passado, por que não na próxima eleição?

A direita precisa de um forte candidato para quebrar o ciclo da esquerda e conquistar a presidência da República. Um político carismático, popular, que fale uma linguagem que o povo entenda e que tenha um passado ligado a governos exitosos. O núcleo duro da direita, liderado por Carlos Lacerda, é a UDN, União Democrática Nacional, que se curva à realpolitik. O Partido Democrata Cristão lança o ex-prefeito e ex-governador de São Paulo, Jânio Quadros, à presidência.

É um homem imprevisível, mas faz sua carreira com o símbolo da vassourinha, para varrer a corrupção. Os marqueteiros criam uma musiquinha que “cola” na cabeça do eleitor. O candidato da esquerda, liderada pelo PTB, Partido Trabalhista Brasileiro, associado ao nacionalismo, é o militar Henrique Teixeira Lott. Com Jânio o país vira à direita. Mas não por muito tempo. O vice-João Goulart é apoiado pela esquerda.



Leia o QR Code acima e conheça alguns dos jingles que marcaram essa época!

Fonte: Justiça Eleitoral em conjunto com a UFMG. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Uf2Dxan6yFA>>. Acesso em: 8 out. 2026.

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

Condado americano bane IA das escolas

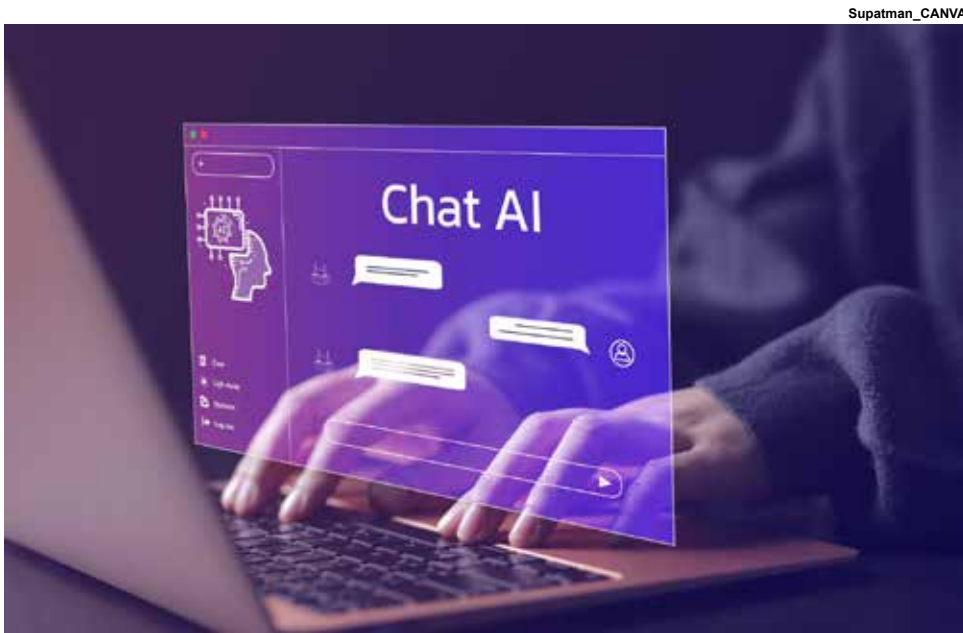
O condado de Frederick, em Maryland, aprovou recentemente uma medida que proíbe o uso de inteligência artificial por estudantes, da pré-escola ao último ano do ensino médio. Há exceções: a IA poderá ser utilizada em aulas específicas sobre o tema e em adaptações para estudantes com deficiência.

Vivaldo José Breternitz (*)

O banimento surpreendeu, porque até então o condado permitia que alunos dos anos equivalentes ao Ensino Fundamental II e Médio do Brasil, acessassem ferramentas de IA com autorização dos professores. Mas as autoridades escolares do condado manifestaram preocupações acerca dessa permissão, citando casos em que software desse tipo foi usado para criar imagens impróprias de estudantes, fomentar bullying e até fornecer “conselhos prejudiciais” em saúde mental.

Estudiosos tem afirmado que muitos professores estão fazendo com que seus alunos trabalhem mais com livros, papel e lápis para evitar o uso indevido de IA, que prejudicaria o aprendizado. O uso de IA no ambiente escolar vem crescendo exponencialmente desde a popularização do ChatGPT há cerca de três anos.

Entre os pais, a medida divide opiniões: alguns apoiam, argumentando que a IA pode se tornar uma muleta para os estudantes; outros temem que uma proibição tão radical prejudique a preparação dos jovens para a universidade.



O condado de Frederick não é o único que tem adotado restrições. Nova York proibiu o uso de IA nas escolas para alunos do ensino fundamental e médio no mês passado, enquanto Los Angeles tomou medida similar, ainda que de forma temporária.

Este é um tema que ainda precisa ser discutido de forma intensiva, até que esse tipo de ferramenta possa ser utilizado de forma eficiente, e principalmente, segura, no ambiente escolar.

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

Compras online: conhecer seus direitos é a melhor forma de evitar prejuízos

As compras pela internet se consolidaram como um hábito na vida dos brasileiros. A facilidade de pesquisar preços, comparar produtos e receber as mercadorias em casa transformou o comércio eletrônico em um dos principais canais de consumo do país. No entanto, a praticidade também exige atenção: à medida que o e-commerce cresce, aumentam os desafios relacionados à proteção do consumidor.

Dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) mostram que o setor continua em expansão, movimentando centenas de bilhões de reais por ano. Paralelamente, plataformas como o Consumidor.gov.br e os Procons registram milhares de reclamações envolvendo atrasos na entrega, produtos diferentes dos anunciados, dificuldades para cancelamento, reembolso e até fraudes em ambientes digitais.

Nesse contexto, conhecer os direitos previstos no Código de Defesa do Consumidor deixa de ser apenas uma vantagem e passa a ser uma ferramenta de proteção.

Um dos direitos mais conhecidos é o chamado direito de arrependimento, que permite ao consumidor desistir da compra realizada fora do estabelecimento comercial, como ocorre nas compras online, no prazo de sete dias contados do recebimento do produto ou da assinatura do contrato. Trata-se de uma garantia importante, justamente porque o consumidor não teve contato direto com o produto antes da aquisição.



Outro ponto que merece atenção diz respeito às informações disponibilizadas pelas lojas virtuais. O fornecedor tem o dever de apresentar informações claras sobre características do produto, preço, formas de pagamento, prazo de entrega e política de troca. Se o item entregue não corresponde ao anunciado ou apresenta defeito, o consumidor possui respaldo legal para exigir a solução do problema.

Também é fundamental adotar medidas preventivas antes de concluir uma compra. Verificar a reputação da empresa, desconfiar de ofertas muito abaixo do preço de mercado, conferir se o site possui ambiente seguro e guardar comprovantes da nego-

ciação são atitudes simples que reduzem significativamente o risco de prejuízos.

Nos últimos anos, outro aspecto passou a exigir atenção especial: as compras realizadas em marketplaces. Embora esses ambientes reúnam diversos vendedores, o consumidor não deve presumir que toda responsabilidade é exclusivamente do comerciante parceiro. Dependendo das circunstâncias do caso concreto e da participação da plataforma na relação de consumo, pode haver responsabilidade compartilhada, tema que vem sendo objeto de frequentes debates no Judiciário.

Quando os problemas não são solucionados diretamente com a empresa, o consumidor pode recorrer aos órgãos de defesa do consumidor, como os Procons e a plataforma Consumidor.gov.br. Persistindo o conflito, também é possível buscar a tutela do Poder Judiciário.

Em um ambiente cada vez mais digital, a melhor estratégia continua sendo a informação. Consumidores conscientes de seus direitos fazem escolhas mais seguras, reduzem riscos e fortalecem relações de consumo mais transparentes e equilibradas.

(Fonte: Victor Pegoraro é coordenador adjunto e professor do curso de Direito da Universidade Santo Amaro (Unisa), integra a Diretoria da OAB Guarulhos como Secretário-Geral Adjunto e atua na área de consultoria jurídica estratégica, com foco em gestão de riscos e desenvolvimento corporativo).

Nuvem híbrida gerenciada para simplificar a gestão da infraestrutura de TI

A complexidade da infraestrutura de TI é um dos desafios que acompanham a transformação digital das empresas. De um lado, a adoção de cloud amplia a capacidade de processamento e dá mais agilidade aos negócios. De outro, a multiplicação de ambientes, serviços e fornecedores torna a gestão cada vez mais sofisticada. É nesse cenário que a **Conversys**, empresa

brasileira especializada em serviços e soluções em Tecnologia da Informação e Comunicação, lança a **Huddle Cloud, nuvem híbrida gerenciada** que receberá, nos próximos dois anos, investimentos correspondentes a cerca de 10% de seu faturamento. Desenvolvida a partir de demandas identificadas junto aos clientes, a solução combina a infraestrutura de cloud com

uma camada de serviços gerenciados, permitindo que empresas tenham, em um mesmo ambiente, não apenas recursos computacionais, mas também serviços de rede, segurança, monitoramento e gestão. A plataforma pode, ainda, integrar recursos de nuvens públicas e ativos mantidos nos próprios data centers dos clientes (<https://conversys.global/the-blue-huddle/>).

News@TI

Alares, premiada pela ABEMD, usa IA para aproximar a marca de seus clientes

@ Alares, operadora de telecomunicações que atua em 262 cidades de sete estados brasileiros, foi novamente reconhecida pelo Prêmio ABEMD (Associação Brasileira de Marketing de Dados), em sua 32ª edição em 2026. O reconhecimento foi conquistado em duas frentes de Marketing: a campanha "IA que escala criatividade" e o projeto "SEO para a Era da IA". Os projetos, que usam inteligência artificial de forma estratégica, reformularam a identidade da marca e ampliaram a base de clientes, sempre com um objetivo central: falar com o cliente de forma mais próxima, clara e relevante em cada região onde a empresa atua (<https://www.alaresinternet.com.br/>).

Aplidigital amplia portfólio para gestão do ambiente digital com TeamViewer

@ Aplidigital, distribuidora de valor agregado (VAD) especializada em cibersegurança, passa a distribuir as soluções da TeamViewer no mercado brasileiro com foco no segmento enterprise. A parceria concentra a atuação em duas ofertas, TeamViewer ONE Enterprise e TeamViewer DEX Enterprise Platform, voltadas à gestão do ambiente de trabalho digital e ao acompanhamento dos dispositivos utilizados pelas empresas. Com sede em Göppingen, na Alemanha, a TeamViewer foi fundada em 2005 e tornou-se referência global em conectividade remota, gestão de ambientes digitais e experiência dos colaboradores.

	José Hamilton Mancuso (1936/2017)
	Responsável: Lilian Mancuso
Editórias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	
Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes	

Laurinda Machado Lobato (1941-2021) <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.	José Leonil Lobato (1939-2026)
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.	
ISSN 2595-8410	

Energia inteligente reduz custos e é sustentável

Captação solar diminui despesas recorrentes e aumenta fôlego financeiro

A rápida expansão da energia solar no Brasil está criando oportunidades para que os condomínios reduzam despesas operacionais, fortaleçam sua saúde financeira e adotem práticas mais sustentáveis. Dados da Empresa de Pesquisa Energética (EPE), divulgados no Anuário Estatístico de Energia 2026 com informações consolidadas de 2025, mostram que o país adicionou 16,3 GW de capacidade solar no último ano. Desse total, 8,8 GW vieram da micro e minigeração distribuída (MMGD), modalidade utilizada por residências, empresas e empreendimentos, como os condomínios, responsável por mais da metade da expansão da fonte solar no período.

Segundo a EPE, a capacidade instalada de micro e minigeração distribuída chegou a aproximadamente 45 GW em 2025, atendendo cerca de 7,2 milhões de unidades consumidoras em todo o país. Embora não



exista um levantamento nacional que mensure especificamente quantos condomínios já adotaram energia renovável, o avanço da geração distribuída demonstra o crescente interesse por soluções capazes de reduzir o consumo de energia nas áreas comuns, como iluminação, elevadores, bombas hidráulicas, portarias e sistemas de segurança.

Além da economia financeira, a geração de energia renovável contribui para reduzir as emissões de gases de efeito estufa, diminuir a dependência da rede elétrica convencional, valorizar os imóveis e fortalecer as

práticas de sustentabilidade dos empreendimentos. “A energia elétrica está entre as despesas recorrentes mais relevantes dos condomínios. Toda iniciativa capaz de reduzir esse custo de forma permanente fortalece o fluxo de caixa, aumenta a previsibilidade do orçamento e cria condições para novos investimentos sem elevar a contribuição dos moradores”, comenta Sarah Castro, diretora comercial do Cerus.

Segundo a executiva, projetos de eficiência energética precisam fazer parte de um planejamento financeiro estruturado, considerando retorno sobre o investimen-

to, impacto no orçamento, formas de financiamento e capacidade financeira do condomínio. “A decisão de investir em energia inteligente deve estar inserida em uma estratégia de longo prazo. Quando o condomínio possui um fluxo de caixa organizado e instrumentos financeiros adequados, consegue transformar economia operacional em mais capacidade de investimento e valorização do patrimônio”, diz Sarah.

Um condomínio financeiramente organizado consegue investir com mais segurança em melhorias que reduzem despesas permanentes, preservam o caixa e aumentam a eficiência da gestão, raciocina Sarah Castro, concluindo: “Penso que sustentabilidade e gestão financeira caminham juntas. A energia inteligente é um exemplo claro de como inovação, sustentabilidade e planejamento financeiro podem gerar benefícios duradouros para os moradores”.

Criptoagilidade: o risco da computação quântica para os dados das empresas

Bruno Ortale (*)

Quando se fala em computação quântica e cibersegurança, é comum imaginar um cenário distante, em que máquinas poderosas poderão quebrar os mecanismos de criptografia utilizados hoje. O problema é que esperar esse momento para começar a agir pode ser a estratégia mais arriscada.

Aqui, a questão não é prever quando a computação quântica atingirá capacidade suficiente para comprometer determinados algoritmos, mas entender quanto tempo uma organização precisa para identificar onde utiliza criptografia, avaliar os riscos, escolher alternativas e adaptar ou substituir os mecanismos de proteção. É nesse intervalo que a cryptoagilidade ganha relevância.

Segundo o National Institute of Standards and Technology (NIST), a transição para novos algoritmos pode levar de 10 a 20 anos. Por isso, o debate não depende apenas de quando um computador quântico poderá comprometer a criptografia atual, mas de quanto tempo cada organização precisará para estar preparada.

Uma organização precisa identificar quais algoritmos utiliza, onde estão suas chaves e certificados, quais aplicações dependem deles e por onde circulam as informações protegidas. Esse inventário permite entender quais sistemas são mais críticos, quais dados têm maior valor e onde uma eventual mudança pode gerar maior impacto operacional.

Essa adequação ganha ainda mais importância por causa do chamado *Harvest Now, Decrypt Later*, conceito que descreve a possibilidade de armazenar hoje informações criptografadas para tentar decifrá-las no futuro. Dados que permanecem sensíveis por muitos anos merecem uma análise diferente daqueles que perdem seu valor rapidamente.

O risco já exige atenção. Quanto mais tempo uma empresa leva para se preparar, maior a exposição de dados que precisam ser protegidos

por muitos anos e que ainda podem ter valor no futuro.

Por isso, o risco quântico também pode ser analisado pelo tempo que uma empresa levaria para adaptar seus sistemas a algoritmos de criptografia pós-quântica, conhecidos como PQC (Post-Quantum Cryptography). Quanto mais complexo o ambiente e maior a dependência de sistemas, aplicações, fornecedores e integrações, maior tende a ser o esforço para essa transição.

A complexidade do ambiente é justamente um dos motivos para começar pelo inventário. Quanto maior essa visibilidade, mais previsível tende a ser a migração. Em junho de 2026, o Gartner orientou as empresas a estruturar a adoção da criptografia pós-quântica em três etapas, começando pela criação de um inventário criptográfico.

Por isso, a cryptoagilidade deveria ser tratada como uma questão de arquitetura e estratégia de segurança, e não apenas como mais um projeto de cibersegurança.

Ainda há tempo para as empresas se adaptarem. Mas tempo não significa motivo para esperar. A evolução da criptografia sempre esteve ligada à capacidade de responder a novas vulnerabilidades, tecnologias e requisitos. A computação quântica apenas torna essa necessidade mais evidente.

O primeiro passo não é trocar toda a criptografia da empresa. É descobrir onde ela está, entender o risco e construir uma estratégia de adaptação contínua, para acompanhar a evolução da tecnologia sem transformar uma futura migração em uma corrida contra o tempo.

Em cibersegurança, estar preparado não significa saber exatamente quando o risco chegará, mas sim, saber quanto tempo é preciso para responder a ele.

(*) Bruno Ortale é Head de Cibersegurança da Delfia, curador da jornadas digitais

Quanto custa esquecer a renovação de contrato?

Em meio à preparação do orçamento de 2027, uma despesa pode escapar das planilhas de planejamento e só voltar a chamar atenção quando aparece na fatura: contratos que seguem vigentes ou são renovados porque o prazo para decidir sobre sua continuidade passou sem ser percebido.

É o que Bruno Doneda, CEO e cofundador da Contraktor, plataforma de gestão do ciclo de vida de contratos (CLM), chama de “custo do esquecimento”. O problema ocorre quando datas de vencimento, períodos de aviso prévio e condições de renovação permanecem dentro dos documentos, mas não são acompanhados de forma que permitam uma ação antes do prazo.

“O custo do esquecimento é o pior tipo de prejuízo, porque ninguém vê. Ele não aparece no orçamento, aparece na fatura.

E muitas vezes custa mais do que o próprio serviço contratado”, afirma Doneda. Na prática, a falta de acompanhamento pode se tornar um problema quando o contrato prevê uma janela específica para comunicar o cancelamento. Se ela passa, a empresa pode ficar sujeita às condições de renovação ou rescisão previstas no documento, mesmo que aquele serviço já não faça sentido para o orçamento seguinte.

Prazo perdido e R\$ 200 mil de multa

O executivo relata o caso de uma empresa da área de saúde em que a perda de um prazo contratual terminou em uma multa superior a R\$ 200 mil. Lembra ele que a companhia tinha avaliado a contratação de uma plataforma de gestão de contratos no fim do ano, mas a diretoria decidiu não seguir com a aquisição por contenção de custos. Entre 30 e 60 dias

depois, a equipe de compras precisou cancelar o contrato com um fornecedor de grande porte cujo serviço já não era necessário. Como os prazos eram controlados manualmente, a janela de aviso prévio passou sem ser percebida. Assim, o contrato foi renovado automaticamente e a empresa precisou pagar uma multa para encerrá-lo.

A empresa não foi identificada. O episódio é relatado por Doneda como um caso específico e não representa uma estimativa de quanto as companhias perdem com falhas no acompanhamento de contratos, adverte o executivo, acrescentando que “a multa pagou pelo menos três anos do sistema que eles tinham recusado”. Cabe ressaltar que o problema nunca foi o preço. “É que ninguém consegue colocar no orçamento o risco de não ter controle e este só vira número”.

www.netjen.com.br



BID/Consulta Pública

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) faz consulta pública sobre a modernização do Marco de Aquisições até o dia 31 deste mês. Se a sua empresa já participou ou tem interesse em participar de processos de aquisições financiados pelo BID, este é o momento. A consulta inclui as minutas da Política de Aquisições e das Regulamentações de Aquisições para Mutuários (https://iadb.my.site.com/IDBPublicConsultation/s/pc-public-consultation/a3LV100000jKqNA/modernization-of-the-idb-project-procurement-framework?language=pt_BR&j=1417197&sfmc_sub=21885056&l=295_HTML&u=24067671&mid=100006370&jb=2004).

Plata/Automação

Ser atendido pelos clientes é um dos maiores desafios de uma operação de cobrança e a porta de entrada que define o sucesso da tentativa de negociação. No mercado brasileiro, que acumulou 83,98 milhões de consumidores inadimplentes em agosto último, segundo o Serasa, empresas do setor financeiro vêm buscando formas de ampliar a capacidade de contato e negociação sem aumentar suas estruturas de call center. Um caso implementado no México mostra o potencial da automação nesse processo. O Banco Plata, instituição digital mexicana que atende mais de 3 milhões de clientes ativos, aumentou em 10% a taxa de contato bem-sucedido em determinados segmentos de cobrança após reorganizar sua operação com a tecnologia da Voximplant, plataforma global de comunicação e contact center que está ampliando sua atuação no Brasil. O resultado é de alta relevância para o mercado brasileiro, onde o aumento de inadimplentes foi acompanhado pelo crescimento no volume de consumidores dispostos a negociar. Entre maio e agosto de 2026, foram realizados 19,7 milhões de acordos de renegociação, alta de 36%

sobre o mesmo período do ano anterior, ainda de acordo com o Serasa. Na operação de cobrança do Banco Plata, a tecnologia da Voximplant foi utilizada para aprimorar a lógica de discagem preditiva (PDS) e otimizar a ocupação dos operadores, que conduzem as conversas com os clientes.

No Ar/Oferta

O Lufthansa Group celebra a decisão do governo português de selecionar sua proposta no processo de privatização da TAP Air Portugal. Com a pretendida aquisição inicial de uma participação minoritária, o Lufthansa Group segue uma agenda estratégica clara: apoiar o crescimento da TAP Air Portugal, preservando ao mesmo tempo sua identidade nacional, e fortalecer de forma sustentável a conectividade de Portugal, especialmente com as Américas do Norte e Latina. “A TAP Air Portugal é uma companhia aérea sólida e rentável, nossa parceira de longa data na Star Alliance e uma transportadora de referência nas rotas do Atlântico Sul, com reconhecido sucesso internacional”, diz o grupo alemão, que apresentou uma oferta de EUR 1,025 bilhão pela participação de 44,9% na companhia.

6X1 / Divisão

Enquanto a classe trabalhadora comemora a redução da jornada, com o fim da escala 6x1, aprovada no Senado, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) considera preocupante a aprovação da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 221/2019, reduzindo a jornada de trabalho de 44 para 40 horas semanais. Na avaliação patronal a medida “causará perdas econômicas, demissões, repasse de custos para a população e inflação em todo o país”. Para a CNI, a mudança aprovada em pleno período eleitoral representa “um retrocesso para o Brasil, que já sofre com baixa produtividade e falta de competitividade no mercado internacional”.



nelson.tucci@netjen.com.br

Seafood Show

O consumo mundial de pescado alcançou 21,3 quilos por pessoa ao ano, de acordo com o relatório *The State of World Fisheries and Aquaculture 2026* (SOFIA), da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO). O Brasil tem indicador apontando o consumo de 12,6 quilos/ano (Anuário Seafood Brasil) e segue em crescimento. Com a ampliação da produção e as exportações ganhando novas perspectivas, o país ganha maior relevância no mercado internacional de pescado. O cenário foi apresentado por Ricardo Torres, head de portfólio da Seafood Show Latin America, durante coletiva de imprensa apresentando a maior plataforma de negócios do pescado da América Latina que promove evento entre os dias 20 e 22 próximos, no Distrito Anhembi, em São Paulo (SP).

Seafood – II

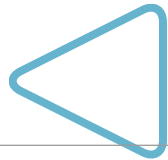
O relatório da FAO aponta que a produção mundial de animais aquáticos e algas atingiu 235 milhões de toneladas. Desse total, 195 milhões de toneladas corresponderam a animais aquáticos. Pela primeira vez, a aquicultura superou 100 milhões de toneladas de animais aquáticos produzidos, enquanto a pesca extrativa permaneceu relativamente estável, limitada pela disponibilidade dos estoques e pelas condições ambientais. AFAO também estima que o comércio internacional de produtos de animais aquáticos movimentou US\$ 184 bilhões. “O mercado de pescado é global e interconectado. A produção, o consumo e o comércio dependem de relações entre países, fornecedores e compradores, e o Brasil tem condições de ampliar sua participação nesse cenário”, diz Ricardo Torres.

Festa Árabe/ZL

Dias 17 e 18 próximos (sábado e domingo), das 10h às 20h, acontece no CERET - Tatuapé, o 1º Festival de Comida Árabe + Festival de Fatias + Feira de Adoção. Com entrada gratuita, mais de 40 expositores, o evento espera receber 20 mil visitantes e contará com 8 horas de shows e apresentações culturais, oficina de dança do ventre, área kids e o evento é pet friendly. Evento, promovido pela Art Shine Promoções, terá mais de 40 tendas e food trucks de comidas e bebidas típicas. A programação conta ainda com festival de fatias de bolos. Entre os destaques estão shawarmas de carne, frango, misto e falafel, a partir de R\$ 39,90, kebabs a partir de R\$ 49,99, além de pratos típicos como falafel, esfihas abertas e fechadas, pão árabe e kebab no prato. O festival também oferece uma variedade de doces tradicionais preparados com ingredientes como pistache, nozes e água de flor de laranjeira.

Economia criativa

A economia criativa de Santos estará em destaque no Santos Digital Week (SDW) 2026, evento gratuito de negócios, tecnologia e inovação realizado no Santos Convention Center (Ponta da Praia). No sábado, 17, às 11h, terá o painel Tecnologia Social de Estímulo à Economia Criativa discutindo o papel das políticas públicas no fortalecimento do empreendedorismo e na geração de oportunidades no setor. Realizado na Arena Santos Summit, espaço promovido pelo Parque Tecnológico, o painel abordará como a criatividade, aliada à inovação e ao incentivo público, pode impulsionar a geração de trabalho e renda na cidade. <https://lp.santosdigitalweek.com.br/sdw-2026>.



Custo da IA precisa incluir falhas e custo do tempo humano em revisão

Adilson Damasio (*)

As empresas costumam acompanhar a conta da inteligência artificial generativa pela unidade que o fornecedor usa para cobrar, o volume de tokens de entrada e de saída de cada chamada ao modelo, e esse número orienta a comparação entre modelos, a negociação de contratos e a projeção de orçamento.

A medida explica a fatura, mas diz pouco sobre o que a operação recebeu em troca, porque parte das chamadas gera respostas que alguém descarta, refaz ou corrige antes de usar. Com a passagem dos projetos-piloto para operações que atendem clientes e equipes internas em volume, a diferença entre o que a empresa paga e o que aproveita passou a pesar no orçamento de tecnologia.

O custo que interessa ao negócio é o de cada resultado aproveitável: a resposta, o documento, a classificação ou a ação que chega ao usuário e cumpre a função sem retrabalho. Para chegar a esse número, é preciso somar ao gasto com tokens o custo das tentativas descartadas, das tarefas que terminaram sem resultado, das ferramentas e bases de dados que o sistema consulta a cada etapa e das horas de revisão humana, e dividir o total pelo volume de resultados que a área usuária aceitou. A gestão financeira de IA depende, por isso, de instrumentação técnica e de uma definição de negócio sobre o que conta como resultado em cada caso de uso.

A distância entre medir consumo e medir resultado aparece na 6ª edição do State of FinOps, que a FinOps Foundation, divulgou em 2026 com respostas de 1.192 profissionais, cujas organizações somam mais de US\$ 83 bilhões em gasto anual com nuvem, com 15% das respostas vindas das Américas do Sul e Central.

Segundo o relatório, 98% dos respondentes incluem os gastos com IA entre as áreas que a equipe de FinOps gerencia hoje ou vai gerenciar no próximo ano, ante 63% na edição anterior e 31% dois anos antes. O estudo aponta a gestão de custos de IA como a principal competência que as equipes precisam desenvolver e reúne, entre as dificuldades mais citadas ao aplicar FinOps aos gastos com IA, a visibilidade sobre esses custos, a divisão do gasto entre as unidades de negócio e a medição do retorno.

Entre os recursos que os profissionais gostariam de encontrar nas ferramentas e que ainda não existem, o mais pedido é o monitoramento detalhado do gasto com IA por tokens, por requisições a modelos de linguagem e por uso de GPU.

Custo por resultado aproveitável começa na definição de cada caso de uso

A área que usa a entrega precisa definir, com apoio da equipe de tecnologia, o que conta como resultado aproveitável em cada processo. No service desk, o critério pode ser o chamado encerrado, e na análise de documentos, a extração de dados que o revisor aprova sem correção. Em assistentes de programação, vale a sugestão de código que passa pela revisão e chega à produção, enquanto no atendimento ao cliente a referência precisa ser a conversa que resolve a solicitação sem transferência para um atendente e sem novo contato sobre o mesmo assunto.

Entre o resultado aceito e o descartado ficam as respostas que o usuário aproveita depois de editar, e esse grupo precisa de registro próprio. As respostas editadas entram na conta com o tempo de edição, porque a economia que a empresa espera da IA depende de quanto trabalho humano a resposta ainda exige. A taxa de aceitação, que a equipe calcula sobre o total de respostas geradas, mostra que parcela da produção virou entrega, e a mesma conta, ponderada pelos tokens de cada resposta, mostra quanto do consumo ficou em tentativas que ninguém usou.

Depois que a área registra essa definição, a empresa consegue comparar o custo por resultado com o custo do mesmo processo sem IA, medido pelas horas que a equipe dedicava a cada entrega e pelo valor dessas horas. A comparação orienta a escolha dos casos de uso que merecem ampliação e evita que a decisão dependa de demonstrações que não reproduzem as condições da operação diária, com volume, exceções e dados incompletos.

Custo de cada resposta inclui tentativas, contexto e chamadas a ferramentas

O consumo de tokens de uma mesma tarefa varia mais do que a fatura sugere, porque o modelo recebe a cada chamada, além da pergunta, as instruções do sistema, o histórico da conversa e os trechos de documentos que a aplicação recupera da base da empresa.

Em fluxos com agentes, cada etapa em geral reenvia ao modelo o contexto acumulado, e o consumo de entrada cresce mais depressa que o número de passos, a menos que a aplicação resuma o histórico ou reaproveite o contexto em cache. Por isso, o custo médio por chamada esconde a distribuição do gasto, na qual uma parcela pequena de tarefas longas pode concentrar boa parte da conta.

A nova chamada que a aplicação dispara depois de um erro ou de tempo esgotado, a resposta que a validação da própria aplicação rejeita por formato incorreto ou por violar regras de conteúdo e a resposta que o usuário pede de novo quando a primeira não atende geram cobrança como qualquer outra chamada, embora a tarefa termine com um único resultado. As falhas pesam da mesma forma quando um agente percorre várias etapas, consome tokens em cada uma e encerra a execução sem concluir a tarefa.

A revisão humana não aparece na fatura de tecnologia, mas esse custo também precisa ser contabilizado. Quando associa tokens, tentativas, ferramentas e revisão à mesma tarefa, a equipe de FinOps calcula o custo por resultado aproveitável de cada caso de uso e acompanha a evolução desse número.

Com essa avaliação, a empresa deixa de escolher o modelo pelo preço do token, já que um modelo mais barato pode sair mais caro por resultado quando exige mais tentativas, mais contexto e mais revisão. Antes de ampliar um caso de uso, passa a comparar o custo de cada resposta que chega pronta ao cliente ou à equipe interna com o custo do processo que a IA substitui, e essa conta oferece a medida de retorno que a fatura de tokens, sozinha, não mostra.

(*) Diretor de Operações na Faiston.

Quando o ecossistema de tecnologia cresce, quem assume o risco dos parceiros?

Durante anos, a homologação de fornecedores foi encarada como uma etapa burocrática do processo de compras

Keila Janaina Israel (*)

Essa percepção começou a mudar à medida que o compliance ganhou relevância no ambiente corporativo. No Brasil, a Lei Anticorrupção e as investigações da Lava Jato ampliaram a discussão sobre due diligence de terceiros. Posteriormente, casos envolvendo violações trabalhistas e trabalho análogo à escravidão reforçaram uma preocupação: os riscos de uma empresa não terminam nos limites de sua própria operação.

Agora, uma nova transformação torna essa discussão especialmente importante para o mercado de tecnologia. No passado, grandes empresas do setor ampliaram seus portfólios por meio da aquisição de outras companhias. Incorporar uma empresa significava agregar tecnologias, competências e conhecimento para atender diferentes necessidades dos clientes. Esse movimento continua existindo, mas a velocidade atual da inovação tornou cada vez mais difícil concentrar internamente todas as capacidades necessárias.

Inteligência artificial, cloud, cibersegurança, dados e automação avançam rapidamente. Paralelamente, startups e empresas especializadas desenvolvem soluções capazes de complementar grandes projetos com conhecimento específico, inovação e velocidade. Em vez de necessariamente adquirir essas competências, tornou-se estratégico estabelecer parcerias e construir ecossistemas.

Essa tendência deve se intensificar. A pesquisa global de gestão de riscos de terceiros da KPMG de 2026, realizada com 851 organizações, aponta que 83% dos executivos pretendem ampliar suas redes de parceiros nos próximos três anos. O estudo mostra ainda que compliance regulatório e riscos cibernéticos estão entre os principais fatores que orientam as estratégias de gestão de terceiros.

Existe, porém, um choque entre dois modelos de operação. Startups foram estruturadas para responder rapidamente ao mercado e, em geral, trabalham com processos mais enxutos e ciclos mais curtos de decisão, inclusive na formação de parcerias. Grandes organizações, por sua vez, carregam estruturas de governança, controles e níveis de aprovação mais complexos. Em um projeto que reúne empresas com culturas e velocidades diferentes, o desafio passa a ser conciliar a agilidade necessária para aproveitar uma oportunidade comer-



Keila Janaina Israel

cial com os controles indispensáveis para saber quem está sendo colocado dentro da entrega.

É justamente nesse momento que surge uma questão: quem assume o risco quando um projeto depende de várias empresas para ser entregue?

Para o cliente, geralmente existe uma companhia responsável pela solução contratada. Se um dos parceiros apresentar problemas financeiros, jurídicos, fiscais, reputacionais, operacionais ou de segurança, as consequências podem atingir todo o projeto e a empresa que colocou seu nome à frente daquela entrega. Isso significa que a gestão de terceiros precisa começar antes do parceiro entrar efetivamente no projeto. Quanto mais estratégica for sua participação, maior deve ser a clareza sobre o que ele terá acesso, quais atividades executará, quais dados poderá tratar e qual impacto sua eventual indisponibilidade teria sobre a entrega. A homologação, nesse sentido, também ajuda a dimensionar o nível de exposição que cada parceiro representa.

O Global Cybersecurity Outlook 2026, do World Economic Forum, ajuda a dimensionar essa exposição. Entre as grandes empresas pesquisadas, 65% apontam vulnerabilidades relacionadas a terceiros e à cadeia de suprimentos como seu maior desafio para a resiliência cibernética, ante 54% em 2025. Embora 66% avaliem a maturidade de segurança de seus fornecedores, somente 33% afirmam mapear de forma abrangente seus ecossistemas para compreender as interdependências e a exposição a ameaças.

É nesse contexto que a homologação deixa de ser apenas uma prática de compras e compliance e passa a ser também um instrumento para construir ecossistemas tecnológicos mais seguros. E homologar é diferente de cadastrar. Enquanto o cadastro

reúne informações administrativas para formalizar um relacionamento, a homologação avalia se aquela empresa reúne condições para participar de uma entrega. Isso envolve regularidade jurídica e fiscal, saúde financeira, capacidade operacional, compliance, segurança da informação e outros fatores relacionados ao risco.

O desafio, portanto, não é escolher entre velocidade e controle, mas tornar a homologação compatível com a velocidade dos novos ecossistemas e com o nível de risco de cada parceria. Processos excessivamente longos podem fazer uma empresa perder uma oportunidade ou dificultar a entrada de parceiros inovadores. Por outro lado, acelerar uma parceria sem conhecer adequadamente o terceiro transfere para o projeto riscos que podem aparecer somente depois da contratação.

Essa questão é particularmente relevante para startups. Sua especialização, estruturas mais enxutas e velocidade podem ser fundamentais para incorporar inovação aos projetos. Homologá-las não deve significar submetê-las automaticamente à mesma burocracia de processos desenhados para grandes fornecedores, mas estabelecer critérios proporcionais ao risco, capazes de preservar a agilidade sem abrir mão da segurança.

Também não basta avaliar o parceiro apenas no início. Sua condição financeira, jurídica, fiscal ou operacional pode mudar. Por isso, a homologação precisa evoluir para um processo de monitoramento contínuo durante o relacionamento.

Em um mercado no qual nenhuma organização precisa dominar sozinha todas as tecnologias, construir ecossistemas tornou-se uma vantagem competitiva. Mas essa estratégia exige uma governança capaz de acompanhar a complexidade das relações. Quanto maior a dependência de parceiros, maior também a necessidade de conhecer, avaliar e monitorar quem participa da entrega.

O diferencial estará em conseguir fazer isso sem transformar governança em lentidão ou velocidade em exposição desnecessária. Afinal, quando uma empresa coloca seu nome à frente de um projeto, não está oferecendo apenas sua própria competência, mas também a responsabilidade pelos parceiros que escolheu para entregar junto com ela.

(*) Supervisora de Contratos de Fornecedores da SONDA do Brasil, líder regional em Transformação Digital.

Globalweb expande no Centro-Oeste e fatura R\$ 300 Mi

Uma das principais empresas de TI do Brasil, a Globalweb anuncia o fortalecimento de suas operações na região Centro-Oeste, com foco estratégico no Distrito Federal e no Estado de Goiás. O movimento integra o novo ciclo de expansão da companhia nos setores público e privado, impulsionado pela conquista de 11 novos contratos na região entre 2025 e 2026 que, juntos, representam mais de R\$ 300 milhões, nas áreas de fábrica de software e infraestrutura.

O crescimento no Centro-Oeste tem sido tracionado pela alta demanda por serviços de sustentação tecnológica, com destaque para o fornecimento de soluções de infraestrutura crítica. A empresa projeta como próximos passos a abertura de um escritório em Goiânia.

Para a CEO da Globalweb, Bruna Boner, a expansão regional é re-

flexo da maturidade da empresa em não apenas fornecer tecnologia, mas garantir a estabilidade das operações dos clientes. “A infraestrutura de TI não é uma commodity, ela é a fundação do negócio. O cliente não compra apenas software ou servidores, ele compra tranquilidade”, destaca.



Black Friday 2026: consumidor agora usa IA para comparar preços e pedir sugestões de produtos

Inteligência artificial muda comportamento do cliente e desafia o comércio eletrônico, que precisa se adaptar; cerca de 23,5 milhões de brasileiros adultos pretendem efetuar compras nesta data

Se antes o desafio do varejo era aparecer na primeira página do Google, agora a disputa pode ser ainda mais direta: convencer a inteligência artificial a recomendar seus produtos. Na Black Friday de 2026, consumidores devem recorrer cada vez mais a assistentes digitais para comparar preços, avaliar características e encontrar ofertas. Quem não cuidar da qualidade das informações pode acabar fora da lista de sugestões — e da sacola de compras - em um cenário promissor: segundo levantamento da Serasa Experian, aproximadamente 23,5 milhões de brasileiros adultos pretendem efetuar compras nesta Black Friday. Entre esse público, 86,4% têm perfil de comprador online.

Para Paulo Cesar Costa, CEO da PH3A, empresa de inteligência de dados B2B, a transformação representa uma mudança de paradigma no comportamento do consumidor, com impactos sobre a visibilidade das marcas e a conversão de vendas. “Antes, o consumidor acessava diferentes sites e fazia suas próprias comparações. Agora, pode pedir a um assistente que identifique as melhores opções, avalie características e preços e apresente uma recomendação objetiva. Isso muda a maneira como as empresas precisam se posicionar no ambiente digital”, afirma.

O cenário também desafia as estratégias tradicionais de impulsionamento e ranqueamento de páginas. Embora



técnicas de SEO, mídia paga e otimização de sites continuam relevantes, elas precisam ser acompanhadas de ações que facilitem a identificação dos produtos pelas novas ferramentas. Não basta aparecer nos primeiros resultados de uma busca: é necessário disponibilizar informações completas, consistentes e confiáveis.

“Estar bem posicionado nos mecanismos de busca continua sendo importante, mas a qualidade dos dados ganha ainda mais relevância. Se as informações de um produto estão incompletas, desatualizadas ou contraditórias, a empresa pode perder a oportunidade de aparecer justamente quando o consumidor está decidindo o que comprar”, explica Costa.

O primeiro passo para o varejo é garantir que os catálogos digitais apresentem medidas, especificações técnicas, condições de garantia, disponibilidade e prazos de entrega de maneira clara e atualizada. A consistência

dos preços também é fundamental. Divergências entre o site oficial, o aplicativo e os marketplaces podem gerar dúvidas e comprometer a confiança do consumidor.

“A confiança será um diferencial competitivo. O consumidor quer saber se encontrou uma oferta real, se o produto atende ao que procura e se as condições anunciadas serão respeitadas. Na Black Friday, quando a comparação é ainda mais intensa, qualquer contradição pode comprometer a decisão de compra”, destaca o executivo.

Importância da reputação
A reputação digital também merece atenção. Avaliações de clientes, respostas a reclamações e menções à marca em sites de terceiros ajudam a compor a percepção sobre a empresa e seus produtos. Por isso, cuidar do relacionamento com o consumidor deve fazer parte da estratégia de presença digital, e não apenas das atividades de pós-venda.

As promoções, por sua vez,

precisam ser transparentes. A consulta a históricos de preços permite comparar valores e avaliar se um desconto representa uma vantagem real. Práticas como elevar artificialmente os preços antes de aplicar reduções podem ficar mais expostas à verificação, reforçando a necessidade de campanhas honestas e verificáveis.

Outro ponto decisivo é a experiência de compra. Se o consumidor chega ao site depois de pesquisar e comparar alternativas, parte importante da jornada já foi cumprida. Páginas lentas, informações confusas, etapas desnecessárias e dificuldades no pagamento podem comprometer uma venda prestes a ser concluída.

“Quando o consumidor chega mais decidido, a empresa precisa facilitar a conversão. Isso significa oferecer navegação simples, informações claras, disponibilidade confirmada e um processo de pagamento sem obstáculos. Não adianta investir para ser recomendado se a experiência no site dificulta a finalização do pedido”, ressalta Costa.

Para se preparar, as empresas devem revisar seus catálogos, padronizar informações comerciais, integrar os canais de venda, monitorar a reputação e simplificar a jornada de compra. “Também é importante acompanhar como seus produtos aparecem nas respostas dos assistentes e identificar oportunidades de melhoria”, diz Paulo.

O fim de uma era para as fintechs: da disrupção à maturidade

Victor Papi (*)

Durante mais de uma década, a chamada “fintechização” transformou o mercado financeiro no Brasil. Empresas de finanças digitais trouxeram novos modelos de negócio, reduziram barreiras de entrada, ampliaram o acesso a serviços financeiros e colocaram a inovação no centro da competição. O resultado foi um ecossistema mais dinâmico, versátil e conectado às necessidades de consumidores e empresas.

Segundo levantamento da A&S Partners, o número de fintechs em operação no Brasil passou de 1.158, em 2020, para 2.048 em 2025, o que representa um crescimento de 77%. E o avanço não ficou restrito à quantidade de empresas: o volume de crédito concedido pelas fintechs analisadas pela PwC e pela Associação Brasileira de Crédito Digital também apresentou uma alta de 68% em 2025 em relação ao ano anterior.

Mas, como de costume, todo ciclo de expansão chega a um ponto de inflexão. É justamente o que começa a acontecer agora com as fintechs.

O setor entra em uma fase em que crescer já não é suficiente. É preciso construir negócios sustentáveis, capazes de atravessar ciclos econômicos, administrar riscos e gerar eficiência. A inovação continua sendo indispensável, mas deixa de ser um fim em si mesma. Ela precisa caminhar ao lado de governança, controles internos, segurança, conformidade regulatória e disciplina financeira.

A evolução das regulações do Banco Central como a do Banking as a Service, tem um papel importante nessa mudança. Afinal, as novas exigências elevam a régua para todos: instituições de pagamento, participantes do sistema financeiro e empresas que oferecem serviços financeiros passam a ficar niveladas, reforçando estruturas de governança, gestão de riscos, segurança e responsabilização.

a inovação, mas sim, criar condições para que ela seja sustentável. Na prática, as fintechs que pretendem ocupar um espaço relevante no próximo ciclo de evolução precisarão fazer escolhas.

Algumas buscarão escala por meio de alianças estratégicas e integração com instituições tradicionais. Outras investirão na especialização em nichos nos quais conseguem oferecer uma experiência superior. Haverá, ainda, aquelas que concentrarão esforços em tecnologia, automação e inteligência artificial para reduzir custos e aumentar produtividade.

A própria evolução recente do setor mostra esse movimento. Na pesquisa da PwC referente a 2024, 52% das fintechs participantes investiram em inovação de produtos, enquanto 46% utilizavam capital próprio como principal fonte de financiamento. Já a edição mais recente da pesquisa, com dados de 2025, aponta que 51% utilizavam capital próprio como principal fonte de financiamento e que 96% pretendiam implementar ou ampliar soluções de inteligência artificial nos dois anos seguintes.

Estamos, portanto, diante de uma mudança de paradigma. A primeira onda das fintechs foi marcada pela capacidade de desafiar o modelo tradicional. A próxima será marcada pelo amadurecimento, ou seja, pela capacidade de permanecer relevante dentro de um sistema financeiro cada vez mais integrado, regulado e eficiente.

Talvez seja esse o verdadeiro fim da fintechização: não o fim das fintechs, mas o fim da ideia de que ser digital e inovador, por si só, basta. O próximo capítulo será menos sobre quantas fintechs existirão e mais sobre quais delas conseguirão transformar inovação em negócios sólidos, confiáveis e duradouros. E essa é, para todo o sistema financeiro, uma evolução positiva que deve ser bem aproveitada.

Isso não significa frear

(*) General Manager da Transfeira.



O JORNAL CERTIFICA
AS PUBLICAÇÕES LEGAIS
COM PONTUALIDADE E
TRANSPARÊNCIA, CUMPRINDO
AS NORMAS JURÍDICAS.
AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

 Fórum da
Autorregulação
do Mercado
Publicitário

 ASSOCIAÇÃO
NACIONAL
DE JORNAIS

 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA
DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS
ESPECIALIZADOS EM
PUBLICIDADE LEGAL

 JORNAIS DO INTERIOR

NOTIFICAÇÃO EXTRAJUDICIAL DE AMORTIZAÇÃO DE CONTRATO
NOTIFICANTE: COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO RIO PARANÁ - SICREDI RIO PARANÁ, Instituição financeira cooperativa, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 81.206.039/0001-61, com sede na Avenida Antônio Ormense, nº 1.091, Centro, na cidade de Nova Londrina, Estado do Paraná, CEP 87970-000. NOTIFICADOS: MARIA DO CARMO DA SILVA PIMENTA, brasileira, casada, do lar, inscrita sob o CPF nº 034.143.388-82, residente e domiciliada na Alameda dos Ciclamenes, nº 456, residência 6, Alphaville, Santana do Parnaíba/SP, CEP: 065391-35, Telefone: (11) 98122-1448, e-mail mariadocarmopimenta@hotmail.com e HOSLEI AMAURI TOURO PIMENTA, brasileiro, casado, empresário, portador da cédula de identidade RG nº 45.670.216-7 SSP/SP, inscrita sob o CPF nº 033.199.268-02, residente e domiciliado na Alameda Prímulas, nº 188, residência 06, Alphaville, Município de Santana de Parnaíba/SP, CEP: 06539-160, Telefone: (11) 98421-7004. Em 16 de maio de 2023, a empresa Pra Casa Construção Eletrônicos E Hidráulicos LTDA, FALIDA, formalizou, em favor da Cooperativa Requerente, Instrumento Particular de Contrato de Limite de Crédito, nos termos da Lei nº 13.476, de 2017, com pacto adjeto de Alienação Fiduciária de Imóvel para Garantia de Obrigações 'em ser' e futuras, no valor global de R\$220.000,00 (duzentos e oitenta mil reais), figurando os NOTIFICADOS como devedores fiduciários/solidários. Importante frisar que a operação acima indicada restou garantida pela alienação fiduciária do imóvel de matrícula nº 10.921, perante o Cartório de Registro de Imóveis de Mirante do Paranapanema/SP. Após observado o procedimento extrajudicial e de leilão público estabelecidos pela Lei nº. 9.514/1997, sem que houvesse êxito na alienação do bem, a NOTIFICANTE informa que o débito foi AMORTIZADO, haja vista que o imóvel não foi suficiente para adimplir o saldo em aberto referente a esse Instrumento Particular de Contrato de Limite de Crédito e operações derivadas. Ademais, caso os NOTIFICADOS ainda exerçam a posse direta sobre o imóvel em questão, matrícula nº 10.921, registrado perante o Cartório de Registro de Imóveis de Mirante do Paranapanema/SP, serve também a presente NOTIFICAÇÃO EXTRAJUDICIAL para que providenciem a desocupação do bem, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, contados do recebimento desta. Caso contrário, a NOTIFICANTE adotará todas as medidas judiciais cabíveis para resguardar seus direitos decorrentes da propriedade, em especial, para sua legítima imissão na posse do imóvel. Mirante do Paranapanema/SP, 15 de outubro de 2026. COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO RIO PARANÁ - SICREDI RIO PARANÁ PR/SP.



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity



Do Lead ao Ecossistema de Influência: Quem Realmente Participa de uma Decisão Educacional?

Durante muito tempo, o marketing educacional organizou suas estratégias em torno do lead: atrair, captar, nutrir e converter. Essa lógica continua importante, mas, depois de anos trabalhando com captação de alunos, percebo que ela explica apenas parte da decisão. Em educação, raramente existe um único decisor.

Um jovem pode demonstrar interesse por uma instituição, mas conversar com os pais antes de avançar. Pode descobrir uma carreira por meio de um professor, pedir opinião aos amigos, acompanhar um ex-aluno nas redes sociais ou mudar sua percepção depois de ouvir um profissional daquela área. Por isso, acredito que precisamos começar a pensar menos no lead isolado e mais no ecossistema de influência que existe ao redor dele.

A literatura sobre escolha educacional reforça essa visão. Perna (2006) propõe um modelo que considera a decisão sobre educação superior dentro de diferentes camadas de contexto, incluindo família, escola e fatores sociais e econômicos. Já Pimpa (2003), ao investigar estudantes internacionais, identificou diferentes formas de influência familiar sobre a decisão de estudar no exterior, mostrando que a família pode participar tanto da construção das expectativas quanto da escolha efetiva.

Para o marketing educacional, isso muda bastante a estratégia. Se pais, professores, counselors, amigos, alumni, creators e até profissionais do mercado podem participar da decisão, não faz sentido oferecer a todos a mesma mensagem. Cada influenciador precisa de informação diferente e exerce influência em um momento diferente. O aluno pode querer conhecer experiências, possibilidades profissionais e vida acadêmica. Os pais podem buscar segurança, investimento, empregabilidade e suporte. Professores e counselors precisam de repertório para orientar. Alumni oferecem prova social. Profissionais do mercado ajudam a tornar mais concreta a conexão entre formação e carreira.

Na minha experiência na Full Sail University, essa dinâmica fica ainda mais evidente porque uma decisão educacional internacional envolve múltiplas questões e raramente acontece de forma imediata. Aprendi que trabalhar apenas a comunicação com o estudante significa ignorar parte importante da jornada.

Isso não significa tentar transformar todos esses públicos em vendedores da instituição. Significa compreender quem influencia, como influencia e de que informação precisa para participar daquela decisão de maneira mais consciente.

Agora é hora, portanto, de acrescentarmos uma nova pergunta às métricas tradicionais do marketing educacional. Além de

perguntar “como converter este lead?”, deveríamos perguntar: “Quem participa da decisão deste aluno e que relacionamento estamos construindo com cada uma dessas pessoas?”

Quando entendemos esse ecossistema, deixamos de gerenciar apenas um funil e começamos a construir uma verdadeira rede de confiança em torno da escolha educacional.

Referências

PERNA, L. W. *Studying college access and choice: A proposed conceptual model*. In: SMART, J. C. (ed.). Higher Education: Handbook of Theory and Research. Dordrecht: Springer, v. 21, p. 99–157, 2006.

PIMPA, N. *The influence of family on Thai students’ choices of international education*. International Journal of Educational Management, v. 17, n. 5, p. 211–219, 2003.

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

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr^a. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - Oficial

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

A pretendente: **SARA ROCHA COSTA**, brasileira, solteira, nascida aos 26/09/1998, auxiliar de serviços gerais, natural de Caatiba - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Joelma Rocha Costa; A pretendente: **CAROLAINE DE JESUS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 21/11/1998, porteira, natural de Itapetinga - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Zilmar Ferreira Santos e de Ireny Maria de Jesus.

O pretendente: **FABIO ALVES GALVÃO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/12/1993, motoboy, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Fabiano Teixeira Galvão e de Geane Alves de Matos; A pretendente: **PALOMA SANTANA DE ARAUJO**, brasileira, solteira, nascida aos 23/07/2001, professora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Adilson Pereira de Araujo e de Amália Santana de Oliveira.

O pretendente: **LUAN CAMPOS DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 03/10/1996, metalúrgico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Mauro Sergio de Oliveira e de Alaide dos Santos Campos Oliveira; A pretendente: **NICOLLY KIMBERLY DA SILVA RIBEIRO**, brasileira, solteira, nascida aos 15/07/2007, atendente de caixa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rafael Ribeiro Paulino da Silva e de Ellen das Virgens Silva.

O pretendente: **ADRIANO AMARO DA SILVA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 01/10/1985, carpinteiro, natural de Surubim - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Amaro Libanio da Silva e de Iraci Maria Libanio da Silva; A pretendente: **ADRIANA GOMES DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 08/09/1984, auxiliar de limpeza, natural de Umbuzeiro - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Paulo Gomes da Silva e de Josefa Eloiza dos Santos.

O pretendente: **MARCELO DA SILVA LIMA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 04/02/1998, auxiliar de e-commerce, natural de Codó - MA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Rodrigues Lima e de Necionny da Silva Lima; A pretendente: **IARA CAVALCANTE DE QUEIROZ**, brasileira, solteira, nascida aos 18/06/2002, assistente de treinamento, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ivan Ferreira de Queiroz e de Valdenisa Cavalcante do Ó.

O pretendente: **CARLOS RODRIGO DA SILVA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 19/04/1984, auxiliar geral, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José de Fatima da Silva e de Mercês Fatima de Andrade Silva; A pretendente: **INDERLI APARECIDA DA SILVA**, brasileira, divorciada, nascida aos 29/12/1997, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edmilson da Silva e de Rosineide Maria da Silva.

O pretendente: **SENILDO LEITE DE SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/05/1992, motorista, natural de São José do Egito - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Severino Soares de Souza e de Irenilda Leite de Souza; A pretendente: **LUANA PRISCILA FARIAS MENESES**, brasileira, solteira, nascida aos 29/04/1992, coordenadora financeira, natural de Itapipoca - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Leandro Augusto Menezes e de Rosa Maria Farias Gonçalves.

O pretendente: **DAVID DINIZ DE SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 10/02/2002, assistente administrativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Paulo Mendes de Souza e de Marta Diniz de Souza; A pretendente: **STELLA CANDIDO DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 10/10/2003, líder de atendimento, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rogerio Guimarães dos Santos e de Lucineide Candido Guimarães.

O pretendente: **DANIEL PEREIRA DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 29/08/1998, analista de contratos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Damião Pereira da Silva e de Luzia Marcolino Florentino da Silva; A pretendente: **ROSIANE APARECIDA DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 16/03/1998, assistente virtual, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Ivan dos Santos e de Olinda da Conceição dos Santos.

O pretendente: **WALMIR HIGINO PEREIRA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 18/02/1945, policial militar, natural de Lucélia - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Benigno Higino Pereira e de Benvinda Pereira de Souza; A pretendente: **JUVENISSE DA SILVA ROCHA**, brasileira, divorciada, nascida aos 28/09/1966, professora, natural de Tremedal - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João da Silva Leite e de Cândida da Rocha Leite.

O pretendente: **FLAVIO MACHADO CATIVO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/11/1974, empresário, natural de Rio de Janeiro - RJ, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Sergio Cardozo Cativo e de Vera Machado Cativo; A pretendente: **BIANCA APARECIDA PEREIRA**, brasileira, divorciada, nascida aos 17/08/1992, agente de aeroporto, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Mauricio da Silva Pereira e de Sirlene Aparecida Pereira.

O pretendente: **FLAVIO CERQUEIRA DE NOVAIS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 10/01/1989, empresário, natural de Feira de Santana - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Estevam de Novais Filhos e de Jocicleide Jesus Cerqueira de Novais; A pretendente: **GABRIELA ESTEFÂNI RIBEIRO SALDANHA**, brasileira, solteiro, nascida aos 23/01/2000, operadora de telemarketing, natural de Feira de Santana - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Djorge Saldanha dos Santos e de Naiane Ribeiro dos Santos.

O pretendente: **EDHER CORTE**, brasileiro, solteiro, nascido aos 05/03/2003, auxiliar de produção, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ivo Sergio do Nascimento Corte e de Aparecida da Silva Pedro Corte; A pretendente: **EVELYN RAÍSSA PONDÊ ARAUJO**, brasileira, solteira, nascida aos 26/03/2006, auxiliar de loja, natural de Seabra - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ermenito Barros de Araujo e de Rilma Ponde Quinteiro.

A pretendente: **DÉBORA TAVARES CIAMPONE**, estado civil solteira, profissão empresária, nascida em São Paulo, SP, no dia 09/12/1986, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Tadeu Ciampone e de Celia Maria Tavares Ciampone. A pretendente: **STEPHANY FERREIRA DOS SANTOS**, estado civil solteira, profissão corretora de seguros, nascida em Barueri, SP, no dia 28/04/2000, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Eliana Ferreira dos Santos.

O pretendente: **CARLOS YUJI RAMOS OKOSHI**, estado civil solteiro, profissão cirurgião dentista, nascido em São Paulo, SP, no dia 27/01/1999, residente e domiciliado em Higienópolis, São Paulo, SP, filho de Getulio Taquechi Okoshi e de Maria Valéria Peres Ramos Okoshi. A pretendente: **CAMILLA BRUNETTI TROFA**, estado civil solteira, profissão cirurgião dentista, nascida em São Paulo, SP, no dia 09/03/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Sergio Trofa e de Livia Brunetti Trofa.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local
Jornal Empresas & Negócios

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

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

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

O pretendente: **GUSTAVO CAVALCANTE RIBEIRO**, estado civil solteiro, profissão filmmaker, nascido em São Paulo, SP, no dia 12/03/2007, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Adriano da Silva Ribeiro e de Rosani Tenorio Cavalcante Ribeiro. A pretendente: **LETICIA ROCHA DE FARIAS CAVALCANTI**, estado civil solteira, profissão assistente operacional, nascida em São Paulo, SP, no dia 05/02/2005, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Robson Renieri Ferreira Cavalcante e de Iralma Rocha de Farias.

O pretendente: **BRUNO ELIAS DIAS DE MELO**, estado civil solteiro, profissão gestor financeiro, nascido em São Paulo, SP, no dia 19/01/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Elias Alves Vieira de Melo e de Maria Vera Carneiro Dias de Melo. A pretendente: **LIVYA FERREIRA ANDRADE**, estado civil solteira, profissão fisioterapeuta, nascida em São Paulo, SP, no dia 03/01/2003, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Marcio Andrade e de D Adna Ferreira da Silva.

O pretendente: **CARLOS MASSAHIRO FUKUDA**, estado civil solteiro, profissão consultor de TI, nascido em São Paulo, SP, no dia 17/08/1978, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Mario Yoshihar Fukuda e de Julia Miady Fukuda. A pretendente: **FLAVIA UEMORI**, estado civil solteira, profissão servidora pública, nascida em Recife, PE, no dia 17/08/1981, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Mario Junsuke Uemori e de Ida Takegawa Uemori.

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **MARCIO SANTOS MOTA**, profissão: assistente de operações logísticas sênior, estado civil: solteiro, naturalidade: Vitória da Conquista, BA, data-nascimento: 16/02/1984, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Arlindo Mota Cardoso e de Marilene Santos. A pretendente: **CRISTIANE SANTOS ROCHA**, profissão: babá, estado civil: solteira, naturalidade: Vitória da Conquista, BA, data-nascimento: 11/08/1987, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Luis Carlos Neves Rocha e de Maria Ilza Santos Rocha.

O pretendente: **VITOR HIROSHI SABINI FUKUYAMA**, profissão: técnico de informática, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 09/01/1997, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Edson Fukuyama e de Lucilene de Moraes Sabini Fukuyama. A pretendente: **THAÍS BRUNA FARIA DA SILVA**, profissão: do lar, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/08/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Adnelson Pedro da Silva e de Elisabete de Faria.

O pretendente: **JOÃO VITOR DA SILVA**, profissão: professor de educação física, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 23/05/1994, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Maria Aparecida da Silva. A pretendente: **JULIANA BORGES DE MOURA**, profissão: professora de educação física, estado civil: solteira, naturalidade: São José do Rio Preto, SP, data-nascimento: 07/07/1995, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Ednilson Aparecido de Moura e de Valdete Borges de Moura.

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

Black Friday começa antes de novembro: consumidor planeja compras e varejo precisa antecipar estratégia digital

A Black Friday de 2026 será em 27 de novembro, mas a decisão de compra começa muito antes

Guilherme Martins (*)

Para metade dos consumidores brasileiros, a pesquisa por ofertas começa mais de um mês antes da data, segundo levantamento da LWSA em parceria com a Opinion Box. O estudo mostra que 54% pretendem distribuir suas compras ao longo de novembro, conforme as ofertas surgirem, enquanto apenas 20% planejam concentrar tudo na sexta-feira.

O comportamento confirma uma mudança que o varejo vem percebendo: a Black Friday deixou de ser um evento concentrado em um único dia. Em 2025, entre 1º e 24 de novembro, o comércio eletrônico brasileiro movimentou R\$ 33,6 bilhões, alta de 35,5% em relação ao mesmo período do ano anterior, segundo levantamento da Confi Neotrust em parceria com o E-Commerce Brasil. O movimento mostra que a demanda se espalha pelo mês e exige das marcas uma preparação diferente daquela baseada apenas na grande oferta da sexta-feira.

Para 2026, essa antecipação também aparece na forma como o consumidor pesquisa. Marketplaces são o ponto de partida para 56% dos entrevistados pela LWSA, seguidos pelos sites de marcas e lojas, com 42%, e pelos aplicativos próprios, com 33%. A inteligência artificial participa desse processo: 13% dizem utilizar ferramentas como ChatGPT, Gemini e Claude como ponto de partida para buscar produtos. Isso significa que a disputa pela venda começa antes do carrinho e, em



soyfittozai/canva

alguns casos, antes mesmo do consumidor chegar ao site da marca.

É nesse momento que a estratégia digital ganha importância. Não basta definir descontos e esperar novembro para colocá-los no ar. É preciso construir presença, relacionamento e recorrência enquanto o consumidor ainda está pesquisando. Aplicativos, CRM, mídia, busca e canais próprios precisam trabalhar de forma integrada para que a marca esteja presente nos diferentes momentos da jornada.

O aplicativo, em particular, pode cumprir um papel importante na antecipação. O cenário, porém, exige preparação. Levantamento da RankMyApp com 152 aplicativos de compras identificou queda de 50% nos usuários ativos mensais e de 37% nos usuários ativos diários nos primeiros cinco meses de 2026, na comparação com o mesmo período de 2025. Isso reforça que não adianta pensar no app apenas como canal de conversão durante a Black Friday. É preciso trabalhar a reativação e o relacionamento com a base antes da temporada promocional.

A própria dinâmica da mídia mostra por que deixar tudo para a última hora pode ser um problema. Durante a Black Friday de 2025, o investimento em anúncios na véspera e no dia cresceu 21% no Android e 73% no iOS, segundo análise da AppsFlyer. Ao mesmo tempo, as compras dentro dos aplicativos cresceram 8% em relação à Black Friday anterior. A combinação indica uma disputa mais intensa pela atenção justamente quando as marcas buscam conversão em um período de alta concorrência.

Por isso, setembro e outubro deveriam ser tratados como meses de preparação. É quando o varejo pode testar mensagens, ofertas, segmentações, páginas de produto, comunicação nos aplicativos, fluxos de CRM e jornadas de checkout. Também é o momento para identificar gargalos e corrigir problemas de operação antes que o volume aumente.

A preparação precisa considerar que a experiência não termina na oferta. Na pesquisa da LWSA, 55% dos consumidores afirmam buscar sempre frete grátis, enquanto 36% dizem que

desistiriam de uma boa oferta por causa do custo de entrega. No pagamento, 56% consideram o parcelamento um fator decisivo ou muito frequente para concluir a compra. A promoção pode atrair o consumidor, mas preço, frete, pagamento e experiência de compra continuam determinando a conversão.

O calendário, portanto, precisa acompanhar o comportamento do consumidor. Antes de novembro, o foco deve estar em preparar a base e testar a operação. Ao longo do mês, a estratégia precisa acompanhar diferentes momentos de intenção, sem depender exclusivamente do dia 27. Na semana da Black Friday, a prioridade passa a ser execução, estabilidade e capacidade de responder rapidamente aos movimentos da demanda. E, depois da data, a oportunidade é transformar a compra pontual em relacionamento, aproveitando dados, benefícios e comunicação para estimular novas compras.

A Black Friday de 2026 vai além de 27 de novembro. Para o consumidor, ela começa quando surge a necessidade, quando uma oferta entra no radar ou quando uma ferramenta de busca ajuda a comparar alternativas. Para o varejo, isso significa que a preparação também precisa começar antes. E a questão que surge é como a marca estará presente durante todo o caminho que leva o consumidor até a decisão de compra.

(*) Cofundador da Eitri, plataforma que construiu a terceira geração de app commerce SaaS no Brasil. - E-mail: eitri@nbpress.com.br.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Recomeçar Também É Uma Forma De Liderar

Dra. Debora Correa, vice-presidente na Cencora, construiu uma carreira internacional marcada por recomeços e liderança na pesquisa clínica.

Debora nasceu em São Bernardo do Campo. Seus pais, João e Vera Lúcia, trabalharam na Volkswagen e valorizaram a educação e a ética. Seu pai lhe ensinou que o conhecimento é uma riqueza que ninguém pode tirar e permite reconstruir a vida.

Debora entrou na faculdade de Odontologia aos 17 anos. Acredita que Deus concede talentos para servir ao próximo. Formou-se aos 22 anos e iniciou a carreira como cirurgiã-dentista. Atendia em consultórios durante o dia e fazia plantões em uma clínica de emergência em São Paulo. Aprendeu a decidir sob pressão.

Ainda na universidade, participou de projetos de pesquisa acadêmica e percebeu que contribuir para novos tratamentos significava impactar milhares de vidas. Surgiu então a pergunta: “Será que existe uma maneira de cuidar de muito mais pessoas do que aquelas que entram todos os dias no meu consultório?”

Em 2006, deixou uma profissão na qual já havia conquistado seu espaço para ingressar na pesquisa clínica, aceitando um cargo de assistente em uma área completamente nova. Para muitas pessoas, parecia um retrocesso. Para ela, representava um recomeço.

Nos primeiros dias, quando lhe pediram para verificar se um protocolo havia sido submetido ao CEP, pensou no Código de Endereçamento Postal. Descobriu depois que, em pesquisa clínica, a sigla significava Comitê de Ética em Pesquisa. O episódio reforçou sua convicção de que crescer exige disposição para voltar a ser aprendiz.

Nesse período, conviveu com a Professora Doutora Greyce Lousana, da Invitare Pesquisa Clínica, e o Professor Doutor João Lindolfo Borges, do Centro de Pesquisa Clínica do Brasil. Sua trajetória passou por PPD, Centro de Pesquisa Clínica do Brasil, Medtronic e Quintiles, posteriormente chamada IQVIA. Atuou em estudos internacionais, projetos complexos e equipes multiculturais.



Debora Correa

Com a experiência, compreendeu que a verdadeira liderança começa pelo ato de servir e desejar o crescimento das pessoas. Passou a liderar com confiança e respeito.

Uma oportunidade de trabalhar nos Estados Unidos trouxe outro recomeço. Debora precisou se adaptar a um novo idioma, outra cultura e uma nova forma de trabalhar. Nas primeiras semanas, dormia em um colchão no chão e trabalhava em uma mesa improvisada. Seu filho, Oliver, viveu a mudança ao seu lado. Ao assumir posições de liderança global, passou a trabalhar com profissionais de diferentes países e reforçou sua convicção de que a diversidade amplia perspectivas.

Em 2020, a pandemia da Covid-19 exigiu uma mobilização sem precedentes da ciência. Fazer parte de um time global que estava desenvolvendo uma das vacinas foi um enorme desafio e um profundo privilégio. Debora acredita que ciência e fé podem coexistir em harmonia: a ciência busca respostas, enquanto a fé oferece esperança.

Jamais esqueceu o momento em que recebeu a vacina contra a Covid-19, a mesma para cujo processo de desenvolvimento havia contribuído. Lembrou-se da jovem dentista que se perguntara se existia uma maneira de cuidar de muito mais pessoas. Ali encontrou a resposta.

Hoje, Debora exerce a função de Vice-Presidente global em governança de qualidade corporativa para os serviços clínicos na Cencora. Aprendeu que sucesso nunca foi sobre cargos, mas sobre a forma como as pessoas são tratadas, a reputação construída e o impacto deixado ao longo do caminho.

Sua mensagem é: “Não tenha medo de recomeçar. E quando você melhora a vida de alguém através do seu trabalho, é impossível a sua vida não melhorar também!”

Debora percebe hoje que nunca deixou a Odontologia para trás. Apenas ampliou sua forma de cuidar das pessoas. Antes, atendia um paciente de cada vez. Hoje, contribui para que tratamentos seguros cheguem a milhões de pessoas. No fundo, o propósito sempre foi o mesmo: o amor em servir ao próximo.

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

Todo banco tem um core bancário. Mas onde está o core das decisões?

Bruno Sayão (*)

Durante décadas, os bancos investiram pesadamente na construção e modernização de seus sistemas centrais. Faz sentido. Uma instituição financeira precisa saber, com precisão, onde estão os saldos, as movimentações, os contratos, os pagamentos e todas as demais informações que sustentam sua operação. O core bancário se tornou uma peça tão fundamental dessa infraestrutura que hoje é difícil imaginar um banco funcionando sem ele. Ao mesmo tempo, existe outra parte igualmente importante da operação que recebeu muito menos atenção do ponto de vista de arquitetura: as decisões.

Um banco sabe exatamente onde uma transação é registrada, mas nem sempre é tão simples identificar onde está a lógica que determinou se um cliente deveria receber crédito; qual limite deveria ser concedido; se uma transação deveria ser bloqueada; ou se determinado caso deveria seguir para uma avaliação humana. Na prática, essa inteligência costuma estar espalhada pela organização.

Hoje existem infraestruturas extremamente maduras para diferentes funções dentro de uma empresa. Temos sistemas especializados para processar transações, armazenar e organizar dados, gerenciar identidades, integrar aplicações, monitorar ambientes e executar uma série de atividades críticas. As decisões, por outro lado, normalmente continuam sendo tratadas como funcionalidades dos sistemas.

Durante muito tempo, fazia sentido colocar a lógica de decisão nas aplicações. Os sistemas eram construídos para resolver problemas específicos e as regras necessárias para aquele processo faziam parte naturalmente do software. Só que o ambiente atual é muito diferente. O sistema de crédito possui suas regras, assim como o de fraudes, onboarding, compliance, etc. Quando uma empresa cresce, cada uma dessas áreas naturalmente evolui e adiciona novas fontes de dados, novos modelos e novas exceções. E as decisões importantes raramente respeitam as fronteiras de sistemas.

Quanto mais sofisticada fica a operação, maior tende a ser a quantidade de componentes envolvidos em uma decisão. Em algum momento, administrar esses componentes passa a ser tão importante quanto administrar os sistemas que executam o resultado. As empresas utilizam dezenas ou centenas de fontes de informação, alteram políticas com maior frequência, incorporam modelos estatísticos e inteligência artificial e precisam responder rapidamente a mudanças regulatórias, econômicas e competitivas. Nesse contexto, manter a inteligência das decisões distribuída pelas aplicações começa a criar limitações.

Talvez seja o momento de tratar as decisões da mesma maneira como passamos a tratar outros ativos importantes da organização. Uma decisão deveria poder ser identificada, compreendida, versionada, auditada e medida. Deveríamos conseguir

saber quais dados ela utiliza, quais regras participam do processo, quais modelos influenciam o resultado e quando existe intervenção humana. Também deveríamos conseguir acompanhar o que aconteceu depois para entender se aquela decisão produziu o resultado esperado.

Isso exige uma camada capaz de organizar e orquestrar esses diferentes componentes sem necessariamente substituir os sistemas existentes. O core bancário continuará sendo essencial para registrar e processar aquilo que aconteceu na instituição. Mas talvez esteja surgindo a necessidade de uma infraestrutura complementar, dedicada a organizar a lógica que determina o que deve acontecer.

É essa camada que começa a enxergar como um core de decisões. Não um novo sistema central destinado a substituir o core bancário ou as aplicações existentes, mas uma infraestrutura capaz de organizar a lógica que conecta dados, políticas, modelos, inteligência artificial e intervenção humana. O core bancário continuará registrando aquilo que aconteceu. O desafio agora é construir uma arquitetura capaz de organizar, governar e aprender com as decisões que determinam o que deve acontecer.

Todo banco sabe onde está o seu core bancário. Talvez esteja chegando a hora de conseguir responder com a mesma clareza onde está o seu core de decisões.

(*) Fundador e CEO da Sinky.



480_Studio_e_Agency_CANVA

DA SHADOW AI À GOVERNANÇA DE AI

COMO IDENTIFICAR NECESSIDADES E TRANSFORMÁ-LAS EM ACELERAÇÃO DA PRODUTIVIDADE

O uso não governado de Inteligência Artificial não precisa ser tratado apenas como risco. Com visibilidade, governança e uma plataforma corporativa adequada, a demanda revelada pela Shadow AI pode se transformar em produtividade, inovação e automação em escala

A adoção de Inteligência Artificial (IA) dentro das empresas avança em uma velocidade muito maior do que os ciclos tradicionais de tecnologia e governança. Colaboradores experimentam assistentes generativos, desenvolvedores incorporam modelos ao seu trabalho, áreas contratam serviços diretamente e começam a surgir agentes capazes de consultar documentos, acessar sistemas e executar tarefas. Quando essas iniciativas acontecem fora dos processos formais de arquitetura, segurança, compras e governança, surge a Shadow AI: o uso de modelos, aplicações, agentes ou integrações de IA sem que a organização tenha visibilidade suficiente sobre quem os utiliza, para qual finalidade, com quais dados, a que custo e com quais permissões. O problema, portanto, não é a adoção da IA em si. O risco está em uma empresa passar a depender de uma tecnologia que não consegue enxergar, medir ou controlar.

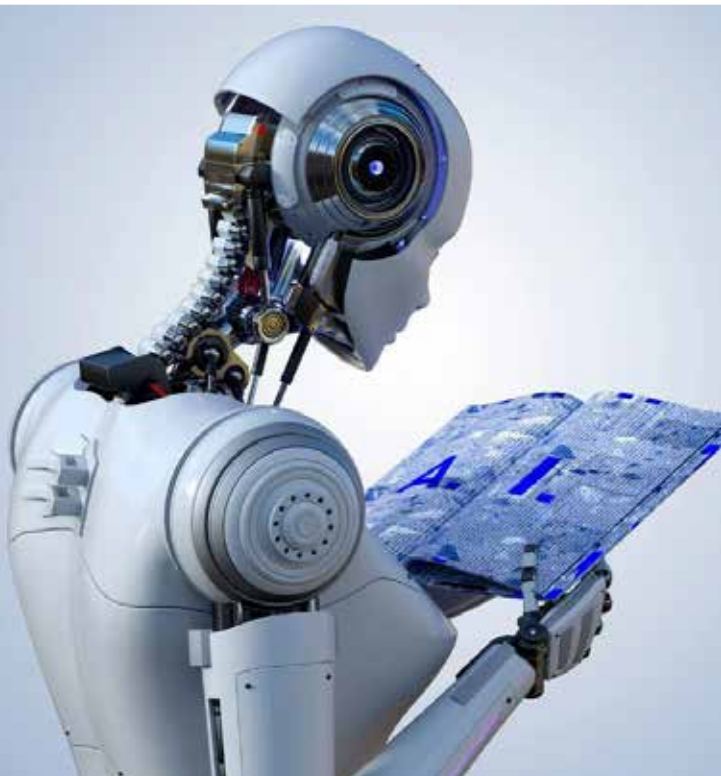
“A Shadow AI precisa ser interpretada também como um sinal de demanda. Se os colaboradores estão buscando IA por conta própria, existe provavelmente uma necessidade de produtividade que a organização ainda não conseguiu mapear e atender de forma estruturada”, afirma Julio Sene, Head de Cloud da Objective.

Por isso, simplesmente bloquear ferramentas tende a atacar o sintoma, e não a causa. Uma estratégia mais eficiente começa por estabelecer visibilidade: descobrir quais aplicações e agentes estão sendo utilizados, identificar responsáveis e finalidades, compreender quais informações estão sendo processadas, mapear permissões e integrações, mensurar custos e classificar riscos. A partir desse conhecimento, torna-se possível separar experimentações de baixo risco de situações que envolvem dados sensíveis, propriedade intelectual, acesso privilegiado, decisões relevantes ou ações automatizadas sobre sistemas corporativos.

Na Objective, a recomendação para enfrentar esse desafio começa por um assessment estruturado de IA, mapeando o uso corporativo regular, a Shadow AI e desejos de uso ainda não implementados, visando substituir percepções por uma linha de base factual. O diagnóstico deve combinar entrevistas e questionários com evidências técnicas provenientes das fontes disponíveis na organização. Isso significa inventariar ferramentas, agentes e casos de uso; diferenciar utilizações sancionadas e não sancionadas; registrar responsáveis, dados utilizados e finalidade; estabelecer uma linha de base de custos; identificar gastos sem proprietário; analisar compartilhamentos externos e exposição de documentos; mapear conectores e privilégios; e avaliar gaps frente aos referenciais de gestão, segurança e risco de IA. O resultado esperado é uma visão consolidada de uso, custo, risco, exposição e oportunidade, complementada pela seleção de processos nos quais os benefícios da adoção governada possam ser efetivamente medidos.

Transformando o diagnóstico em modelo operacional

Mas mapear a Shadow AI e demandas reprimidas é apenas o início. O passo seguinte é transformar o diagnóstico em um modelo operacional



ankarb_CANVA

de Governança de AI, estabelecendo quem pode decidir, quais soluções podem ser utilizadas, que dados podem ser processados, qual nível de autonomia pode ser atribuído a aplicações e agentes e quais controles devem ser aplicados de acordo com o risco.

Em vez de uma governança baseada exclusivamente em proibições, o melhor caminho para as organizações é adotar um modelo federado, no qual padrões, políticas e limites são definidos corporativamente, enquanto as áreas mantêm autonomia para desenvolver soluções dentro de condições previamente estabelecidas.

Governança de AI aumentando a produtividade

Na prática, isso envolve catálogo central de aplicações e agentes, identidade própria para agentes, privilégio mínimo, gestão de conectores e ferramentas, políticas para proteção de dados, trilhas de auditoria, observabilidade, controle de custos e um processo claro para criação, aprovação, publicação, revisão e desativação de soluções de IA.

“Governança não pode significar colocar um freio na inovação. O objetivo deve ser exatamente o contrário: criar uma via segura e previsível para que uma boa ideia consiga sair de uma experimentação individual com efeito local e chegarao ganho de produtividade corporativa”, destaca Julio. Essa mudança de perspectiva é especialmente relevante para o desenvolvimento de software apoiado por IA.

Uma arquitetura corporativa governada permite aplicar IA desde a especificação de requisitos e desenho da solução até geração e revisão de código, documentação, testes, segurança, integração contínua e deploy em produção. Em vez de cada desenvolvedor utilizar ferramentas diferentes e fornecer contexto corporativo de maneira informal, a empresa passa a disponibilizar modelos, agentes, conhecimento e integrações previamente autorizados, respeitando políticas de acesso, padrões de engenharia e controles de segurança. O ganho potencial deixa de estar restrito à geração de código: passa a atingir todo o ciclo de entrega de produtos digitais.

A mesma fundação pode ser utilizada para transformar processos de negócio através de uma AI Agency corporativa: um ecossistema controlado de agentes especializados, capazes de acessar conhecimento, sistemas e ferramentas para realizar atividades de forma assistida ou autônoma. Agentes podem apoiar operações financeiras, atendimento, compras, vendas, recursos humanos ou inúmeras outras funções, mas dentro de limites explícitos de atuação.

Cada agente deve possuir responsável, finalidade, identidade, permissões, ferramentas autorizadas, classificação de risco, métricas e ciclo de vida. Dessa maneira, o que antes seria uma multiplicação de experimentos desconectados passa a constituir um portfólio corporativo de capacidades digitais baseadas em IA, que pode ser reutilizado entre áreas, monitorado continuamente e evoluído de forma controlada.

Métricas, valor econômico e transformação

O ganho mais relevante aparece quando a governança deixa de ser apenas uma função de controle e passa também a demonstrar valor econômico e operacional. Indicadores podem relacionar adoção com resultados, associar custos a áreas e casos de uso, acompanhar agentes e riscos, monitorar exposições e comparar processos automatizados com suas respectivas baselines. A abordagem permite estabelecer objetivos concretos, como ter aplicações e agentes identificados com respectivos responsáveis, eliminar exposições críticas, associar gastos de IA aos seus consumidores, assegurar identidade e privilégio mínimo para agentes e, principalmente, medir os resultados dos processos automatizados antes e depois da introdução da IA.

“A discussão precisa evoluir de quantas e quais ferramentas de IA estamos usando para quanto valor estamos produzindo com IA. Quando custo, risco, adoção e resultado aparecem no mesmo modelo de gestão, a organização começa efetivamente a administrar IA como uma capacidade empresarial”, complementa Julio Sene.

É nesse ponto que a Shadow AI pode deixar de representar apenas um problema e tornar-se o ponto de partida de uma transformação mais ampla. A Objective pode apoiar organizações desde a descoberta do uso existente e avaliação de riscos até a definição do modelo de governança, implementação dos controles técnicos e criação da plataforma necessária para utilização da IA em escala.

A evolução natural ocorre, então, em duas grandes frentes: aceleração do ciclo de desenvolvimento de sistemas com IA, desde a concepção até a produção, e automação agêntica dos processos corporativos por meio de AI Agency. O resultado esperado não é simplesmente controlar a IA que já entrou na organização, mas transformar uma adoção inicialmente fragmentada em uma capacidade corporativa governada, reutilizável e mensurável, capaz de combinar segurança, eficiência econômica, produtividade e velocidade de inovação.



Gambar_Luhfil_ajzman_effend_CANVA