www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410

Terça-feira,
10 de novembro de 2026

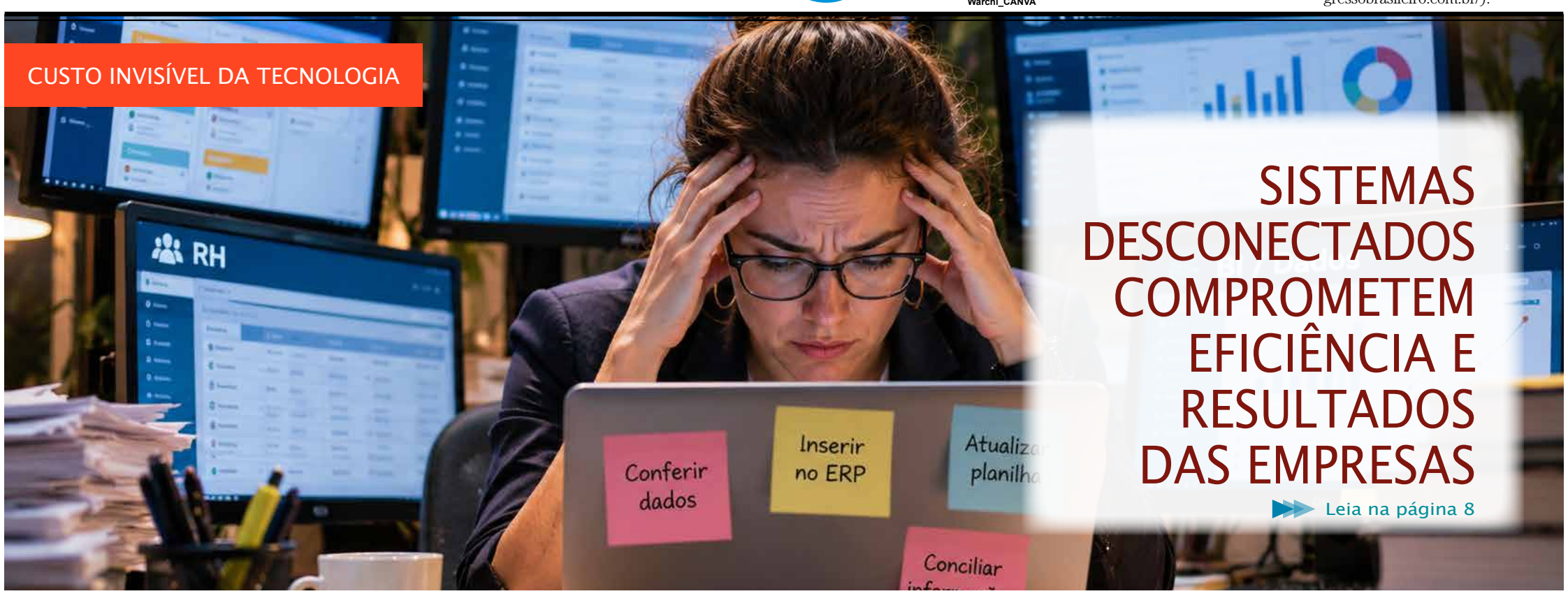
Ano XXII - Nº 5.705

Empresas & Negócios

Congresso de cirurgia plástica

Fortaleza (CE) será o centro das atenções da cirurgia plástica mundial entre os dias 11 e 14 de novembro, quando receberá o 62º Congresso Brasileiro de Cirurgia Plástica, promovido pela Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica (SBCP). Apresentado pela Sociedade como o maior encontro de cirurgia plástica do mundo, o evento deverá reunir mais de 3 mil participantes, entre cirurgiões plásticos brasileiros e estrangeiros, no Centro de Eventos do Ceará (https://sbcpcongressobrasileiro.com.br/).

Warchi_CANVA



CUSTO INVISÍVEL DA TECNOLOGIA

SISTEMAS DESCONECTADOS COMPROMETEM EFICIÊNCIA E RESULTADOS DAS EMPRESAS

Leia na página 8

Black Friday

Alta de pedidos com tíquete menor exige automação para salvar a margem do varejo

No dia da Black Friday de 2025, o e-commerce brasileiro processou 8,69 milhões de pedidos, 28% a mais que um ano antes, mas o faturamento subiu apenas 11,2%, porque o tíquete médio caiu 12,8%, revelou a Confi, ecossistema brasileiro de tecnologia e inteligência de dados.

Em português claro: as empresas trabalharam muito mais para ganhar um pouco mais. E a conta dessa diferença não aparece na vitrine e nem no placar de vendas, mas nos bastidores, onde boa parte das operações ainda depende de gente digitando, conferindo e remendando sistemas que não conversam entre si.

O placar esconde a conta

Para 2026, a Confi projeta R$ 13,3 bilhões entre 26 e 29 de novembro. A combinação de mais pedidos com tíquete menor não é exclusiva da data, já que de janeiro a setembro deste ano, os pedidos cresceram 34,9% e o tíquete médio caiu 13,4%, de R$ 309,70 para R$ 268,20, segundo o mesmo levantamento.

Isso muda tudo, porque cada pedido exige o mesmo trabalho, seja de R$ 80 ou de R$ 800, é preciso confirmar o pagamento, separar, faturar, emitir a nota, despachar, conciliar e atender. Quando o valor médio cai, esse custo por pedido pesa mais sobre a margem. Vender mais deixa de ser sinônimo de lucrar mais e passa a depender de quanto custa processar cada venda.

Onde o dinheiro escorre

O Procon-SP registrou 2.979 reclamações formais na Black Friday de 2025, quase 40% acima das 2.133 do ano anterior. Cerca de um terço (31,62%) foi por não entrega ou atraso; outras 15,51% por pedido cancelado pelo fornecedor.

Na minha leitura, são sintomas de processo, não de má vontade. Atraso costuma nascer onde pedido, estoque, nota fiscal e transportadora se encontram, e ali muita empresa ainda concilia planilha com ERP à mão. Cancelamento costuma nascer de estoque que a vitrine anuncia e o armazém não tem. E o pedido cancelado é a perda mais cara do dia, porque a empresa pagou para atrair o cliente, concedeu o desconto e ficou sem a venda e com uma reclamação pública.

Gemini-Generated-Image



> A combinação de mais pedidos com tíquete menor não é exclusiva da data, já que de janeiro a setembro deste ano, os pedidos cresceram 34,9% e o tíquete médio caiu 13,4%, de R$ 309,70 para R$ 268,20, segundo o mesmo levantamento.

Há ainda as perdas silenciosas, que o consumidor não vê, como nota fiscal emitida em lote com erro de digitação, devolução que demora a virar estorno, repasse de marketplace conferido linha a linha nos dias seguintes e fila de atendimento que dobra de tamanho justamente quando o cliente mais quer resposta.

Existe um segundo prejuízo, mais difícil de medir, que é o das decisões que ninguém tomou. Quando as equipes de finanças, fiscal e atendimento passam a Black Friday apagando incêndio, falta atenção para o que de fato move o resultado, como ajustar preço e estoque a tempo, entender qual canal dá margem e qual só dá volume, abordar quem abandonou o carrinho. Gente qualificada vira digitador de luxo justamente quando o negócio mais precisa de análise.

E o pico não termina no dia 27, a Cyber Monday vem em 30 de novembro, depois o Natal e, com ele, o fechamento do ano. A operação que só aguenta o pico à custa de hora extra chega a janeiro com a equipe esgotada e números que ninguém consegue fechar com segurança.

Automação e RPA como solução

Em um mercado em que o pedido cresce e o tíquete encolhe, a automação ataca justamente o custo por pedido. Robôs de RPA executam, 24 horas por dia, as tarefas repetitivas que hoje sufocam a operação no pico, como emitir e conferir notas fiscais, lançar pedidos entre ERP, marketplaces e planilhas, conciliar repasses e devoluções, abrir e triar chamados de atendimento. Fazem isso sem fila, sem erro de digitação e com o mesmo desempenho numa terça comum e na sexta de ofertas.

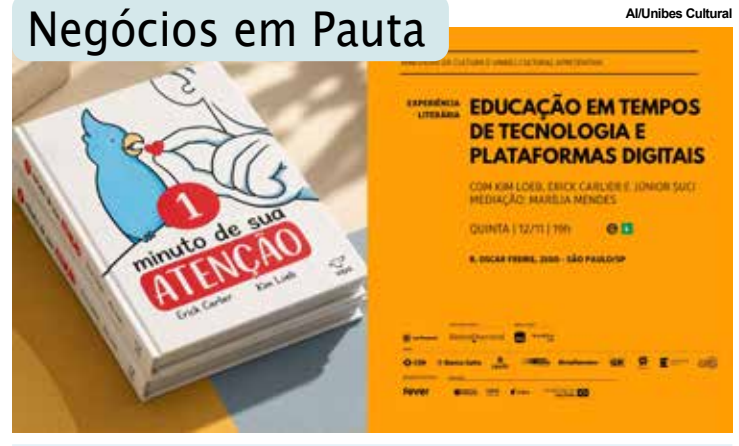
A inteligência artificial amplia esse alcance, com agentes que leem documentos, entendem pedidos em linguagem natural e decidem dentro das regras definidas pela empresa, com registro de cada ação para auditoria. O ganho é duplo, a operação entrega mais rápido, com menos atrasos e cancelamentos, e as equipes, livres do retrabalho, passam a cuidar de preço, estoque e relacionamento com o cliente.

Na prática, a empresa passa a crescer sem ampliar a equipe na mesma proporção e faz do pico de novembro a prova de que a operação aguenta escala. A pergunta que o conselho deveria fazer quando as vendas forem contadas, na segunda-feira, 30 de novembro, não é quanto a empresa vendeu, mas quanto custou vender.

(Fonte: Fernando Baldin, Country Manager LATAM da AutomationEdge).

Negócios em Pauta

AI/Unibes Cultural



Debate sobre o extrativismo da atenção e os impactos das plataformas digitais

Quanto tempo conseguimos permanecer concentrados em uma atividade sem consultar o celular? Como reconhecer e enfrentar os mecanismos utilizados pelas grandes empresas de tecnologia para capturar e explorar nossa atenção? Como ensinar crianças e adolescentes a desenvolver uma relação saudável com a tecnologia quando os próprios adultos enfrentam dificuldades para controlar o tempo diante das telas? Essas são algumas das questões que estarão em pauta na mesa-redonda Educação em Tempos de Tecnologia e Plataformas Digitais, promovida pela Unibes Cultural, no dia 12 de novembro de 2026, quinta-feira, às 19h, com entrada gratuita. Inscrições gratuitas: https://tickets.oneboxtds.com/unibescultural. Leia a coluna completa na página 3

News@TI

AI/Fujifilm



Fujifilm realiza 2ª edição do Fujifilm X Day em Paranapiacaba com expedição fotográfica

@A Fujifilm, líder mundial em imagem, produtos e serviços fotográficos, realiza no dia 20 de novembro de 2026 a segunda edição do Fujifilm X Day. O encontro, voltado a fotógrafos, criadores de conteúdo e entusiastas da fotografia e da tecnologia de todos os níveis de experiência, terá como cenário a vila histórica de Paranapiacaba, em Santo André (SP). Para participar, não é obrigatório possuir uma câmera Fujifilm, o evento é aberto a usuários de qualquer marca ou equipamento. A experiência tem início na Estação da Luz, na capital paulista, de onde partirá o Trem Turístico da CPTM com um vagão reservado exclusivamente para os participantes do pacote oficial da marca. Ao desembarcarem na vila ferroviária, os participantes terão acesso a circuitos práticos de captação de imagem e a uma programação cultural e educativa no Cine Lyra, ponto central das atividades (https://www.sympla.com.br/evento/fujifilm-x-day-2-edicao-paranapiacaba/3624786?share_id=copiarlink).

Leia a coluna completa na página 2

O Brasil está envelhecendo e ficando mais conectado: o que isso muda para o mercado de IOT?

Há muito tempo o envelhecimento populacional é tratado como um desafio para os sistemas de saúde, a previdência e as estruturas de cuidado.

Retail media aumenta a pressão da indústria por execução e mensuração no PDV

O retail media ganhou espaço na agenda da indústria e do varejo por uma razão bastante objetiva: ele aproxima a comunicação do momento da compra e permite trabalhar com dados que o próprio varejista conhece como poucos, uma evolução importante e que tende a receber cada vez mais investimento.

Marketplaces aceleram entregas e pressionam o comércio local

Desafio digital: apenas 20% das pequenas lojas de materiais de construção vendem online; veja como competir.

O recebível atrasou. Mas ele chegou a existir?

Um crédito pode existir e não ser pago. Também pode aparecer numa carteira sem que os documentos sustentem o direito anunciado. Para quem acompanha um FIDC, tratar as duas situações como se fossem o mesmo problema é um erro de investigação. A primeira pergunta pertence à análise de crédito.

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

Espaço Jurídico

O vácuo regulatório ganhou data de validade



Giovanna Araujo

Leia na página 7

Opinião

IA pode prevenir feminicídios? Tecnologia não pode substituir a proteção às mulheres

Gabriela Fernandes Cazalli (*)

A discussão sobre o uso de inteligência artificial na segurança pública ganhou força após Fernando Haddad apresentar o SP Protege, programa que propõe o uso de IA na prevenção e investigação de crimes.

Entre as medidas estão o cruzamento de imagens de câmeras, registros de ocorrências e chamadas ao 190 para identificar locais e horários de maior incidência criminal, além de um "Placar da Segurança", com indicadores como homicídios e feminicídios.

A proposta abre espaço para uma discussão que vai além da tecnologia: se a inteligência artificial pode ajudar o poder público a identificar padrões de risco, quais são os limites e as responsabilidades quando essa tecnologia é aplicada à violência contra as mulheres? A IA pode cruzar informações que hoje estão fragmentadas entre delegacias, serviços de saúde, Judiciário e demais instituições da rede de proteção, mas não deve ser tratada como uma ferramenta capaz de "prever" que uma mulher será vítima de feminicídio.

A violência de gênero frequentemente não começa com o ato extremo. Em muitos casos, existe uma escalada marcada por controle, perseguição, ameaças, isolamento, violência psicológica e patrimonial, agressões anteriores, descumprimento de medidas protetivas e intensificação da violência após uma tentativa de rompimento da relação. A presença de armas e ameaças de morte também pode agravar o risco.

É justamente a combinação desses elementos que uma tecnologia poderia ajudar o Estado a identificar com maior rapidez. Mas identificar risco é diferente de determinar destino. Um algoritmo não pode afirmar que uma mulher "será vítima". Seu papel deve ser auxiliar profissionais capacitados a reconhecer situações que exigem atenção prioritária e uma intervenção rápida e qualificada.

Quando proteção pode virar vigilância

A utilização de IA também levanta uma questão jurídica fundamental: até onde podemos utilizar dados pessoais em nome da proteção?

A finalidade de proteger não elimina direitos fundamentais. Qualquer sistema precisa respeitar a Constituição e a legislação de proteção de dados, especialmente princípios como necessidade, finalidade, transparência, segurança e não discriminação.

Há uma diferença entre utilizar informações para proteger uma mulher que já está em situação de violência e criar sistemas capazes de classificar pessoas como "potenciais vítimas". A segunda hipótese é muito mais problemática.

Dados relacionados à violência doméstica podem revelar informações sensíveis sobre saúde, relações familiares, endereço, filhos, rotina e histórico de violência. Proteger mulheres não pode significar retirar delas privacidade, autonomia e dignidade. É preciso saber quais informações são utilizadas, quem poderá acessá-las e sob quais garantias.

A pergunta jurídica não é apenas se podemos utilizar esses dados para protegê-las, mas quem os utiliza, para qual finalidade e com quais mecanismos de controle.

O risco do algoritmo reproduzir desigualdades

Algoritmos aprendem com dados produzidos pela sociedade. Se esses dados carregam desigualdades históricas, a tecnologia pode reproduzi-las ou ampliá-las.

Isso é especialmente preocupante para mulheres que enfrentam mais barreiras para acessar a polícia, a Justiça ou os serviços públicos. Se determinados grupos aparecem menos nos registros oficiais, um sistema pode interpretar a ausência de dados como ausência de risco, quando ela pode representar justamente uma falha de acesso à proteção.

Por isso, uma mulher não pode ser reduzida a uma pontuação de risco. Tampouco uma decisão capaz de afetar diretamente sua vida deve ser tomada exclusivamente por um algoritmo. É fundamental haver auditoria, transparência, revisão humana e mecanismos de contestação.

O objetivo não deveria ser criar um "perfil da mulher que será vítima", mas identificar circunstâncias concretas que indiquem agravamento da violência: ameaças de morte, perseguição, controle coercitivo, acesso a armas, descumprimento de medidas protetivas, aumento da intensidade das agressões e ameaças envolvendo filhos.

A própria mulher precisa estar no centro dessa análise. Muitas vezes, ela percebe a escalada da violência antes que as instituições consigam reconhecê-la. A tecnologia deve olhar para o contexto da violência, e não transformar a identidade da vítima em um conjunto de probabilidades.

O desafio é transformar informação em proteção

O principal desafio, portanto, não é tecnológico. É institucional e estrutural. Já existem dados produzidos por delegacias, tribunais, serviços de saúde e diferentes setores da rede de atendimento. O problema é que essas informações muitas vezes estão fragmentadas e nem sempre são transformadas em uma resposta rápida e efetiva.

De nada adianta um sistema indicar que uma mulher está em situação de alto risco se não houver uma equipe preparada para agir, uma medida protetiva efetivamente fiscalizada e atendimento adequado.

A violência contra a mulher não é apenas um problema de segurança pública. Envolve Justiça, assistência social, saúde, educação e autonomia econômica. A inteligência artificial pode ajudar o Estado a enxergar aquilo que os dados já estão mostrando. Mas enxergar o risco não é o mesmo que proteger.

Prevenir feminicídios exige instituições capazes de acreditar nas mulheres, ouvir suas denúncias, reconhecer a escalada da violência e agir com rapidez quando o risco aparece. A tecnologia pode ser uma ferramenta dessa proteção. Não pode, porém, ser a própria política de proteção.

(*) Advogada do Martins Cardozo Advogados Associados e pós-graduanda em Direito de Gênero.

China: Partido Comunista aperta o controle sobre o mundo digital

O Partido Comunista Chinês (PCC) decidiu enrijecer a supervisão sobre a economia digital, reforçando sua presença junto a empresas de tecnologia, plataformas digitais e profissionais da área. A decisão foi tomada no final de outubro.

Vivaldo José Breternitz (*)

doomu_CANVA



Na prática, Pequim busca integrar ainda mais as atividades do Partido às áreas de produção, inovação, empreendedorismo e controle da população. Reguladores, governos locais e órgãos setoriais serão responsáveis por garantir a implementação dessas diretrizes. O objetivo é assegurar que o crescimento tecnológico permaneça alinhado às prioridades definidas pela liderança do PCC.

A nova orientação também mira trabalhadores de plataformas, como entregadores e motoristas de aplicativos, classificados pelo governo como parte das "novas formas de emprego". O Partido pretende aumentar sua influência junto a esses grupos, considerados mais difíceis de organizar e controlar com a utilização dos métodos tradicionais adotados em fábricas e escritórios.

As medidas combinam integração política e proteção social. Nos últimos meses, o governo já havia definido regras relacionadas à remuneração, períodos de descanso e transparência dos algoritmos usados pelas plataformas. Ao mesmo tempo, busca acompanhar demandas trabalhistas e prevenir tensões sociais, especialmente em um cenário marcado pelo avanço da inteligência artificial.

A iniciativa dá continuidade ao processo iniciado em 2020 com a suspensão da abertura de capital do Ant Group, empresa financeira ligada ao Alibaba. Desde então, gigantes da tecnologia passaram por uma ampla campanha regulatória envolvendo concorrência, riscos financeiros e controle de dados. O objetivo foi reduzir a autonomia de grupos privados que acumulavam crescente influência econômica e social.

Apesar do endurecimento regulatório, as grandes empresas de tecnologia ocupam papel estratégico na política econômica chinesa. Em meio à disputa tecnológica com os Estados Unidos, Pequim depende do setor privado para avançar em áreas consideradas essenciais, como semicondutores, inteligência artificial, robótica e tecnologias verdes.

O PCC também enfatizou a necessidade uso de ferramentas digitais no combate à corrupção. Entre as medidas previstas estão sistemas de supervisão baseados em big data e inteligência artificial para monitorar o exercício do poder público. As autoridades afirmam que essas tecnologias já vêm sendo utilizadas para identificar fraudes e irregularidades em licitações e benefícios sociais.

À medida que se aproxima o Congresso do Partido de 2027, quando Xi Jinping poderá buscar um quarto mandato, a liderança chinesa procura fortalecer a disciplina interna e ampliar sua capacidade de implementação de políticas.

O desafio será equilibrar inovação, crescimento econômico e um controle político cada vez mais presente sobre a economia digital.

Medidas como essas podem ser implantadas com relativa facilidade em ditaduras, como a chinesa. Aqui no Brasil, temos políticos apresentando prepostas similares, o que evidentemente é um atentado à democracia.

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

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Reconhecida como Challenger no Gartner® Magic Quadrant™ de 2026 para Privileged Access Management

@A Segura™, empresa global de segurança de identidade, foi reconhecida como Challenger no Gartner® Magic Quadrant™ de 2026 para Gestão de Acesso Privilegiado. Este feito marca o quinto reconhecimento da Segura no Gartner® Magic Quadrant™ para PAM. À medida que o acesso privilegiado se expande para funcionários, prestadores de serviço, contas de serviço, cargas de trabalho (workloads), aplicações e sistemas autônomos, acreditamos que a necessidade de um controle de identidade mais amplo só aumenta. A abordagem da Segura é resumida em uma única ideia: Toda Identidade Sob Controle. O Magic Quadrant™ avalia os fornecedores de PAM com base nos critérios de Ability to Execute (Capacidade de Execução) e Completeness of Vision (Visão Abrangente). Seu relatório complementar, o Critical Capabilities, traz uma análise detalhada sobre recursos técnicos específicos e Casos de Uso (segura.security).

Orguel automatiza mais de 70% da fábrica e leva inteligência artificial à produção

@Mais de 70% dos processos da fábrica da Orguel, em Vespasiano, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, já são automatizados ou robotizados. Gerida pela Mecan, braço fabril do grupo, a unidade produz andaimes, escoramentos e outros equipamentos e vem incorporando novas máquinas, robôs e soluções de inteligência artificial a diferentes etapas da produção. Um dos investimentos recentes foi uma perfiladeira para fabricar pisos metálicos de andaimes. Corte, dobra e conformação, antes realizados com maior intervenção manual, passaram a ser automatizados. A máquina produz até 16 modelos de pisos e aumentou em cerca de 20% a produtividade dessa operação, além de ampliar a padronização das peças. A etapa de soldagem também foi aprimorada. Um dos robôs passou a realizar a união de algumas peças, mantendo as especificações do processo manual, mas com maior padronização na execução. Nessa etapa, o ganho de produtividade foi de aproximadamente 20%. Já outra máquina passou a automatizar a soldagem de componentes dos andaimes multidirecionais tipo roseta.

Tour House Viagens Corporativas estreia como expositora na CONASEC e apresenta IA integrada

@A Tour House Viagens Corporativas Tech Human participou pela primeira vez como expositora da CONASEC (Conferência Nacional do Secretariado), realizada no fim de outubro, no Hotel Pullman Vila Olímpia, em São Paulo. Como parceira oficial do evento, a empresa apresentou suas soluções de tecnologia para viagens corporativas. O destaque foi para a IA Integrada TH, ferramenta que permite pesquisar voos e hotéis por meio de conversas no OBT, acompanhar indicadores de custos em tempo real e realizar aprovações de viagens pelo WhatsApp. A participação teve como foco o conceito Tech Human adotado pela empresa, que combina automação e atendimento humanizado na gestão de viagens corporativas. As soluções foram apresentadas considerando as necessidades do público do evento, formado principalmente por secretárias executivas, assistentes e office managers responsáveis pela organização de viagens dentro das empresas.

IPCOM promove agenda de debates sobre regulação previdenciária e proteção de dados

@O Instituto de Previdência Complementar e Saúde Suplementar (IPCOM) promove, ao longo do mês de novembro, uma série de debates online focados nas transformações regulatórias, na proteção de dados e nos rumos da previdência no país. A agenda reúne especialistas do setor e entidades do meio jurídico e previdenciário. A vice-presidente do IPCOM, advogada e professora Ana Paula Oriola De Raeffray, faz um convite aos profissionais do setor, advogados, gestores de fundos de pensão e acadêmicos para acompanhar as discussões. "Novembro traz temas fundamentais que impactam diretamente a gestão e a segurança jurídica da previdência complementar. Convidamos todos a participar ativamente dessa construção técnica e institucional", destaca. As transmissões serão 100% online (www.ipcom.org.br), (ipcom.org.br/eventos), (@ipcom_org) (@ipcombrasil6900).

Sony resgata clássico do Walkman® com novos fones MDR-3R e edição especial de Stranger Things

@A Sony anuncia o MDR-3R, fone de ouvido com fio e conexão USB-C que resgata o conceito do clássico MDR-3, lançado junto com o primeiro Walkman® TPS-L2, em 1979. A novidade combina o design que marcou a história do áudio portátil com recursos de conectividade e usabilidade desenvolvidos para atender às necessidades dos consumidores atuais. Inspirado no modelo original, o MDR-3R preserva elementos de seu design icônico e incorpora funcionalidades contemporâneas, como conexão USB-C integrada, microfone para chamadas e controle remoto no próprio cabo. A Sony também apresenta uma edição especial em colaboração com Stranger Things, série da Netflix que resgata referências culturais dos anos 1980. A novidade combina a estética da produção com a tradição do áudio portátil da marca (https://www.sony.com.br/).

BRLink lidera quatro categorias do estudo ISG sobre o ecossistema AWS no Brasil

@A BRLink, empresa brasileira de serviços de tecnologia em nuvem pertencente à Ingram Micro, foi reconhecida como líder em quatro quadrantes do estudo ISG Provider Lens® AWS Ecosystem Partners 2026 Brazil. O posicionamento consolida a maturidade da companhia no mercado brasileiro e a amplitude de sua atuação no ecossistema da Amazon Web Services (AWS), com serviços que abrangem consultoria, gestão de ambientes em nuvem, dados e inteligência artificial (https://www.brlink.com.br/).

Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017) | **Laurinda Machado Lobato (1941-2021)** | **José Leonil Lobato (1939-2026)**

Responsável: **Lilian Mancuso**

Editorias
Economia: Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br)
Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/
Espaço empresarial: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br);
Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; *Serviço informativo:* Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes

ISSN 2595-8410

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.

Mercado entra em efervescência pela Black Friday

Promoções alcançam o "mês" e não só o dia 27

Redação

A exemplo do que o comércio já faz com o Dia das Mães, Namorados, Pais, Criança etc, agora é comum ver "o mês da Black Friday". Ideia é proporcionar um fôlego extra durante todo o período do calendário e não só no dia. E, claro, as chamadas "super ofertas" vão ganhando todos os espaços disponíveis, nesta data espremida entre o "Mês da Criança" e o Natal. Mas, atenção: vender muito não significa lucrar muito nesta época, alerta Victor Blanco, especialista em transformação digital, desenvolvimento de produtos e e-commerce.

Na realidade, a Black Friday pode trazer recordes de pedidos sem garantir o mesmo resultado no caixa. Descontos múltiplos, frete, comissões dos marketplaces e devoluções precisam entrar nesta conta, pois quando não são planejados podem consumir a margem de lucro do varejista. Esse desafio ganha força com a mudança no comportamento de compras.

Pesquisa de intenção da LWSA, realizada com 1.044 consumidores que pretendem comprar na data, aponta que 54% planejam aproveitar ofertas



Divulgação

Victor Blanco.

ao longo de novembro, enquanto apenas 20% concentram as compras na sexta-feira, 27 de novembro. Metade dos entrevistados começa a pesquisar preços com mais de um mês de antecedência.

Em levantamento divulgado pela Shopee em 29 de outubro, 45% dos participantes afirmaram comparar preços em diferentes sites e aplicativos, e 45% esperam receber os produtos em até três dias. Para as lojas, competir exige olhar além do desconto, destaca Victor Blanco, especialista em transformação digital, desenvolvimento de produtos e e-commerce, chama a atenção para a diferença entre faturamento e rentabilidade.

Atualmente à frente de estratégias digitais na Habro Music, ele reúne quase duas décadas de atuação na indústria de instrumentos musicais, experiência que conecta gestão de produtos, canais de venda e operação digital.

Na avaliação de Blanco, cinco pontos merecem atenção antes e durante a campanha: 1) Desconto que apaga a margem; 2) Falhas de integração e operação podem comprometer as vendas; 3) Guerra de preços sem diferencial; 4) Ignorar a conta total de cada marketplace; 5) Encerrar a estratégia quando a campanha termina, uma vez que trocas, reclamações, cancelamentos e recompra ajudam a mostrar se a promoção trouxe clientes com potencial de retorno ou apenas pedidos caros de atender.

Fenatran abre e fecha a semana

Começou na segunda e vai até sexta-feira a Fenatran, principal feira da América Latina no setor de transporte rodoviário de cargas, com 700 marcas e 60 horas de apresentações. Realizada a cada dois anos, é considerada o maior encontro do setor dedicado à geração de negócios, networking e experiências. Em meio a tanto assunto, óbvio que estará a Inteligência artificial, uma vez que no Transporte Rodoviário de Cargas (TRC), a IA pode apoiar decisões em precificação, roteirização, manutenção, segurança e previsão de demanda, além de informações geradas por telemetria, rastreamento e sistemas de gestão.

A adoção da Inteligência Artificial já alcança 50% das empresas brasileiras, mas apenas 15% das organizações que utilizam a tecnologia chegaram a um estágio avançado de aplicação, segundo estudo realizado pela consultoria Strand Partners para a Amazon Web Services (AWS). O levantamento evidencia um desafio crescente para o ambiente corporativo: transformar o avanço tecnológico em ganhos concretos de produtividade, eficiência e competitividade.

Esse será o foco do IT Talks Conference Fenatran 2026, agendado para o dia 12 (quinta), às 19h, no Auditório Fenatran, no São Paulo Expo. O tema deste é "Depois do hype: onde a Inteligência Artificial realmente dá resultado no TRC?".

IA se infiltra no jogo do varejo

A evolução dos agentes de inteligência artificial (IA), capazes de pesquisar produtos, comparar preços e executar etapas de uma compra, começa a abrir caminho para o chamado comércio agêntico. Em períodos de alto volume de vendas, como a Black Friday, esse modelo pode ampliar as exigências de infraestrutura, integração e segurança de marketplaces e varejistas.

Embora os pagamentos agênticos ainda estejam em estágio inicial, o mercado já começa a testar a tecnologia. Em março deste ano, o Banco do Brasil e a Visa realizaram a primeira transação agêntica no país, em ambiente de produção controlado. No mês seguinte, a Visa anunciou o programa Agentic Ready no Brasil, com Banco do Brasil, Bradesco, Dock, Santander e XP entre os participantes iniciais.

US$ 5 Tri

Segundo a McKinsey, o comércio agêntico pode movimentar entre US$3 trilhões e US$5 trilhões globalmente até 2030, dependendo do cenário de adoção. "A IA já está mudando a forma como escolhemos o que comprar. O próximo passo é mudar também a forma como compramos e o pagamento é só uma parte dessa transformação", afirma Fábio Rosato, diretor executivo da Sensedia, multinacional especializada em integrações e agentes.

Crise bancária no Paraguai: por que diversificar o patrimônio exige uma estratégia internacional?

Fábio de Paula (*)

A crise envolvendo o Ueno Bank, no Paraguai, trouxe à tona uma questão importante para empresários e investidores brasileiros: a segurança patrimonial não depende apenas do país escolhido, mas da qualidade da estratégia adotada.

O episódio merece atenção, especialmente pelos desdobramentos políticos e pelos questionamentos sobre a fiscalização bancária. Entretanto, é fundamental evitar generalizações. Uma crise envolvendo uma instituição financeira não significa, necessariamente, que todo o sistema bancário de um país esteja comprometido.

Em avaliação divulgada em 2026, o Fundo Monetário Internacional (FMI) apontou indicadores favoráveis do sistema bancário paraguaio, incluindo índice de capitalização de 17,3%, acima do mínimo regulatório de 12%, e inadimplência de aproximadamente 2,6%. Esses números são anteriores à crise e não afastam os problemas identificados no Ueno Bank, mas ajudam a contextualizar o cenário financeiro do país.

O Paraguai continua oferecendo oportunidades para determinadas operações empresariais e patrimoniais. A crise, contudo, reforça que vantagens tributárias, facilidade operacional e expectativas de rentabilidade não devem ser os únicos critérios de decisão.

O planejamento patrimonial internacional não deve ficar restrito ao Paraguai, aos Estados Unidos ou a qualquer outra jurisdição. Países e territórios como Estados Unidos, Panamá e Ilhas Virgens Britânicas (BVI) oferecem diferentes possibilidades de estruturação societária, investimentos e organização patrimonial. Cada localidade possui características próprias, com vantagens, custos, exigências regulatórias e riscos que precisam ser avaliados conforme os objetivos de cada família ou empresa.

Uma estrutura constituída nas Ilhas Virgens Britânicas, por exemplo, pode atender a determinadas necessidades societárias internacionais. O Panamá pode ser considerado em operações empresariais específicas, enquanto os Estados Unidos oferecem alternativas de investimento e organização de negócios. Nenhuma dessas opções, isoladamente, representa garantia de proteção patrimonial.

A verdadeira proteção está na combinação entre diversificação geográfica, segurança jurídica, governança, conformidade tributária e planejamento sucessório.

A constituição de uma offshore ou holding não elimina riscos bancários, econômicos ou políticos. Por isso, a escolha das instituições financeiras, a distribuição dos ativos e a integração das legislações envolvidas são tão importantes quanto a definição do país em que o patrimônio será estruturado.

A crise paraguaia não deve ser interpretada como um sinal para abandonar investimentos no país, mas como um alerta sobre os riscos de concentrar decisões patrimoniais em uma única jurisdição.

Internacionalizar patrimônio não é simplesmente transferir recursos para o exterior. É construir uma estrutura juridicamente adequada, diversificada e preparada para diferentes cenários econômicos e institucionais.

O planejamento patrimonial internacional não deve ser uma aposta em determinado país, mas uma estratégia de diversificação, segurança jurídica e preservação do patrimônio ao longo das gerações.

(*) Dr. Fábio de Paula é advogado, mestre em Direito e professor universitário. Atua nas áreas de Direito Empresarial, Planejamento Societário, Patrimonial e Sucessório.

MUNDO ESG

nelson.tucci@netjen.com.br

Saúde/Radiologia

No último dia 8 (domingo) foi comemorado o Dia do Radiologista. Neste ano o tema escolhido, internacionalmente, foi a "Radiologia de Emergência", com um reconhecimento ao papel deste profissional nos momentos mais críticos da medicina. Um diagnóstico rápido e preciso pode significar menos cirurgias, detecção mais precoce de complicações e resultados que mudam o rumo de um tratamento. É também uma oportunidade para explicar ao público o que, de fato, acontece "por trás do laudo". Um trabalho que raramente aparece, mas que está presente em praticamente todo diagnóstico médico. Aliás, poucas pessoas sabem, por exemplo, que o radiologista é um médico. Além da graduação em medicina, são no mínimo três anos de residência médica e a aprovação em uma prova de título de especialista. A diferença em relação ao técnico em radiologia, outro profissional essencial, é a formação técnica, e não médica. "Muitas vezes conversamos com o médico que pediu o exame e, em casos mais complexos, discutimos com outros especialistas antes de fechar um laudo", explica a Leynalze Urbano Ruiz, mestre em Radiologia Clínica pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP).

Saúde/Esportes

Niterói deu o primeiro passo para uma nova era no entretenimento. Ao menos é o que se espera do Consórcio SPE Nova Niterói, que assume a gestão do complexo composto pela Arena Niterói e pelo Parque Poliesportivo da Concha Acústica pelos próximos 35 anos. A concessão, firmada com a Prefeitura de Niterói (RJ), é liderada pelo consórcio formado pela REVEE S.A. e pela Bridge Venues Participações Ltda. A parceria contempla a gestão, a manutenção e a operação dos equipamentos, além da execução de intervenções e adaptações previstas contratualmente. A marcação oficial do início desta nova fase ocorrerá no dia 02 de dezembro próximo, em evento presencial

Embalagens/Estratégia

O relatório ESG 2025 da Sidel, fornecedora global de soluções e maquinário de embalagens, que registrou vendas líquidas de 1,775 milhões de euros, revela como as metas sustentáveis se tornaram imperativas na sobrevivência e na rentabilidade da indústria de bens de consumo. "Longe de ser um centro de custo, a sustentabilidade é hoje encarada como uma alavanca estratégica para impulsionar a eficiência, a inovação e a resiliência dos negócios", admite a companhia. Para seus clientes, que englobam os setores de bebidas, alimentos e cuidados pessoais, possuir uma linha de produção sustentável significa, na prática, ter uma operação mais econômica. E a redução no uso de matéria-prima é um dos principais vetores de corte de custos. Um exemplo prático apontado pelo relatório é a tecnologia EvoBLOW Laser, o primeiro sistema industrializado de moldagem por sopro de PET a utilizar aquecimento a laser em vez do padrão halógeno. Uma inovação que permite redução de cerca de 10% no consumo de material da garrafa em comparação com soluções convencionais, melhorando a eficiência da linha.

Mapa do Caminho

Após a publicação dos Mapas do Caminho globais, o Brasil deu mais um passo em direção à transição justa ao publicar 18 diretrizes que servirão de base para a elaboração do Mapa do Caminho Nacional para Eliminar a Dependência dos Combustíveis Fósseis. As diretrizes apresentadas, porém, são vagas, na opinião da diretora-executiva do Greenpeace Brasil, Carolina Pasquali. "A publicação das diretrizes para o Mapa do Caminho Nacional para Eliminar a Dependência nos Combustíveis Fósseis são bem-vindas mas ainda são vagas e não indicam prazos e metas claras para o abandono progressivo dos fósseis. Além disso, o processo até aqui teve pouca transparência e não abriu espaço para participação social. O Brasil tem enorme potencial de continuar liderando na pauta climática global, mas é preciso coerência", dispara. O Mapa do Caminho é um passo essencial para o Brasil frear a crise climática.



Negócios em Pauta

nelson.tucci@netjen.com.br

Adiamento da Reforma Tributária

Em manifesto assinado por 1.491 entidades do sistema do associativismo, a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) reivindica o adiamento do início da implementação da Reforma Tributária, previsto para janeiro de 2027. O documento foi protocolado na sexta-feira, 6, junto à Presidência da República e à Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda. As associações comerciais pedem que as etapas previstas para o ano que vem comecem a vigorar somente em janeiro de 2028. As entidades alegam que o prazo dado pelo governo foi curto para fazer as adequações necessárias.

Reforma – II

"Defendemos que o ano de 2027 seja de testes, sem recolhimento efetivo dos novos tributos e com os impostos atuais mantidos, em especial para que as micro e pequenas empresas possam se adequar", apela o presidente da CACB, Alfredo Cotait Neto. No documento, a CACB declara não se opor à modernização do sistema tributário, mas considera prudente que sua implementação ocorra "com responsabilidade, previsibilidade e segurança jurídica". A entidade lembra que o regulamento da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) só saiu em abril, com 620 artigos, e a Receita Federal deverá apresentar, ainda na próxima semana, a nova versão da regulamentação da reforma.

Senna Experience

Senna Super Experience é a primeira experiência imersiva e permanente do mundo dedicada a Ayrton Senna. Sua estreia está marcada para a primeira quinzena de dezembro em Gramado (RS). A atração dá à trajetória do tricampeão mundial de Fórmula 1 um endereço permanente, com percurso inédito e ingressos a partir de R$ 99. A entrada é por horário agendado e a atração tem mais de 30 ativações e 14 ambientes temáticos e não foi pensada como museu. O eixo do percurso é a mentalidade do piloto, traduzida em valores como superação, excelência e evolução constante. O visitante é convidado a se conectar com a trajetória de Senna e a experimentar desafios vividos pelo tricampeão ao longo da carreira. O Senna Super Experience se propõe a ser um ponto de encontro entre gerações fãs do piloto.

Luzes/S.Pedro

Com mais de 1 milhão de luzes, roda gigante e espetáculos gratuitos, São Pedro transformará pontos turísticos em cenários natalinos para impulsionar o turismo regional este ano. A Estância Turística de São Pedro (SP), localizada a 190 km da capital paulista, anunciou mais novidades em sua programação de Natal, entre elas a decoração natalina inédita com mais de 1 milhão de luzes distribuídas por diferentes pontos turísticos da cidade, além de espetáculos com mais de 30 personagens, paradas natalinas, roda gigante temática com acesso gratuito e apresentações musicais. A programação começa dia 20 de novembro e segue até 3 de janeiro de 2027, com expectativa de atrair mais de 100 mil turistas. A iniciativa busca consolidar São Pedro como destino para as festas de fim de ano.

Cibersegurança em IoT: o que os recentes ataques a infraestruturas conectadas ensinam sobre vulnerabilidades críticas

José Roberto Rodrigues (*)

A possibilidade de monitorar e controlar equipamentos a distância trouxe ganhos de eficiência para empresas de diferentes portes e setores, sobretudo no segmento industrial. A tecnologia IoT (Internet das Coisas) consolidou-se como um dos pilares da Indústria 4.0, transformando parques fabris tradicionais em ambientes inteligentes e integrados.

Essa convergência de máquinas, sensores, robôs e sistemas de software industriais à internet permite a coleta, o compartilhamento e a análise de dados em tempo real diretamente do chão de fábrica, tornando essas operações mais eficientes e produtivas. Os ganhos vão da manutenção preditiva, que reduz paradas não planejadas, à otimização operacional, com menos desperdícios, gargalos logísticos e consumo de recursos. Isso gera economia e contribui para uma operação mais sustentável.

No entanto, esses ganhos ficam em risco quando o avanço operacional não é acompanhado por uma arquitetura de segurança adequada. Com a Inteligência Artificial e a expansão da nuvem, esses riscos também ganham escala. Ao conectar esse ecossistema de infraestrutura digital à internet, é preciso estabelecer controles rigorosos. Uma falha na cadeia de fornecimento de tecnologia pode comprometer o investimento e a continuidade da operação.

Vulnerabilidade crítica

Uma invasão a sistemas de refrigeração afetou redes varejistas em sete países, menos de um mês após um evento similar na França. Os casos expõem a vulnerabilidade digital da cadeia de abastecimento alimentar da Europa.

O ataque hacker que atingiu redes de varejo na França, como Carrefour, Intermarché, Coopérative U e Monoprix, no começo de outubro, causando prejuízos financeiros estimados em dezenas de milhões de euros e afetando cerca de 700 lojas, mostrou os riscos para a infraestrutura de TI. O episódio, que mirou sistemas de refrigeração industrial e colocou em risco a conservação de alimentos, deixou evidente como falhas na proteção de dispositivos conectados podem ultrapassar o ambiente digital e comprometer operações físicas. Recentemente, uma nova onda de ataques cibernéticos a redes de supermercados em diferentes países europeus voltou a expor a vulnerabilidade digital da cadeia de abastecimento alimentar. Os incidentes reforçam a necessidade de rever a governança e a maturidade da segurança de dispositivos IoT.

Nos dois episódios, os sistemas de refrigeração estiveram entre os alvos, evidenciando os riscos associados à exposição de equipamentos industriais conectados à internet. Dispositivos com configurações inadequadas, credenciais vulneráveis ou softwares desatualizados podem se transformar em portas de entrada para invasores. Mesmo quando os fabricantes disponibilizam correções de segurança (patches), a proteção depende de uma gestão contínua de atualizações, acessos e monitoramento. Quando essa responsabilidade é negligenciada, uma vulnerabilidade aparentemente restrita a um equipamento pode gerar consequências em toda a operação.

A dimensão desse risco acompanha a expansão acelerada dos perímetros digitais. Segundo dados do IoT Security Statistics, da Ordr, fornecedora de soluções de segurança, estima-se que já existam mais de 21 bilhões de dispositivos conectados globalmente, com projeção de alcançar 39 bilhões até 2030. A consultoria também aponta uma média de 820 mil ataques diários a dispositivos IoT em 2026 – um salto de 46% em relação ao período anterior —, sinalizando que mais da metade desses ativos possui vulnerabilidades críticas exploráveis. São números que ajudam a entender o desafio enfrentado pelas organizações em proteger seus ambientes conectados.

Cibersegurança em Tecnologia Operacional (TO)

Embora a discussão sobre cibersegurança industrial não seja nova, o caso francês reforça a necessidade de uma atuação preventiva do mercado de TI. A higiene cibernética básica inclui avaliar e aplicar atualizações de firmware e software de IoT assim que disponibilizadas pelos fabricantes, considerando os requisitos de continuidade da operação. Do ponto de vista de arquitetura de rede e infraestrutura de TI, dispositivos críticos jamais devem ser expostos diretamente à internet pública. O acesso remoto a esses ambientes precisa ser controlado, trafegando por redes virtuais privadas (VPNs) seguras, com autenticação multifator (MFA).

A segregação de redes — separando o ambiente de Tecnologia Operacional (TO) da rede corporativa ou do Wi-Fi de clientes — é outra prática essencial de arquitetura que pode mitigar os riscos desse tipo de ataque. Essa separação ajuda a impedir que o comprometimento da rede de escritórios alcance o maquinário físico das lojas. Além disso, o monitoramento preventivo e o uso de soluções analíticas em tempo real para detectar comportamentos anômalos (como o acionamento de um ciclo de aquecimento em freezers industriais na madrugada) ajudam a proteger a continuidade da operação.

Visão integrada de segurança

O acesso remoto e a conectividade em nuvem são essenciais para a competitividade das empresas. Eliminá-los em nome da segurança é retroceder no avanço tecnológico. Para mim, o objetivo da governança deve ser garantir que essa conectividade não comprometa a continuidade dos negócios. Adotar abordagens modernas de segurança baseadas no conceito de Zero Trust, por exemplo, é um dos caminhos para controlar os acessos aos ativos corporativos e reduzir sua exposição a ataques.

Essa realidade exige uma atuação conjunta entre as equipes de Tecnologia da Informação (TI), tradicionalmente responsáveis pela proteção de dados, e as equipes de Tecnologia Operacional (TO), focadas na operação física. Tratar essas áreas de forma isolada cria pontos cegos na segurança.

Com o avanço da Indústria 4.0, a cibersegurança da IoT precisa ser considerada desde o início da implementação de hardware. Deve fazer parte do desenho da solução, incluindo a escolha dos equipamentos, a política de atualizações, a gestão de identidades e acessos privilegiados e os planos de contingência. Entendo que essa responsabilidade envolve toda a cadeia de TI, incluindo a gestão de terceiros – fornecedores, prestadores de serviços, clientes e parceiros de negócios.

Conectividade, infraestrutura e segurança precisam caminhar lado a lado para garantir eficiência e disponibilidade nas operações. À medida que dispositivos digitais passam a comandar ativos físicos, proteger os acessos, monitorar comportamentos e limitar os efeitos de possíveis invasões também passa a fazer parte da continuidade dos negócios.

(*) Country manager & alliances manager LATAM da Adistec, uma das principais distribuidoras de valor agregado em soluções de TI do Brasil e América Latina.

Consórcio ganha força em diferentes cenários da economia e pressiona modernização tecnológica das administradoras

Mesmo em cenários de juros altos ou baixos, modalidade segue gerando demanda; Topaz já implantou seu novo ERP nos primeiros clientes e projeta ampliar a adoção da solução em 2027

O mercado brasileiro de consórcios mantém sua trajetória de crescimento, mesmo em cenários de instabilidade econômica. Com o crédito mais caro, o modelo ganha espaço como alternativa para consumidores que querem adquirir bens sem as taxas de juros de outras formas de financiamento. Quando os juros caem e a economia melhora, o consórcio também se beneficia do aumento da renda disponível e passa a ser considerado uma opção de planejamento financeiro.



kutubQ_CANVA

Essa resiliência se reflete na aquisição de bens. Dados apresentados pela Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios (ABAC) mostram que cerca de um em cada três veículos leves vendidos no país é adquirido por meio de consórcio, proporção que chega a uma em cada duas motocicletas. No entanto, também aumenta a concorrência entre administradoras para oferecer jornadas mais eficientes, seguras e acessíveis aos consumidores.

"O consórcio consegue passar por diferentes momentos da economia porque atende a uma necessidade que permanece: a vontade de adquirir um bem e planejar essa conquista. Em um cenário de crédito mais caro, ele ganha ainda mais relevância, mas, quando os juros estão baixos, também continua competitivo como instrumento de planejamento", afirma Jorge Iglesias, CEO da Topaz, uma das maiores empresas de tecnologia especializada em soluções financeiras digitais do mundo e parte do Grupo Stefanini.

O crescimento do mercado traz uma questão para as administradoras: a pressão por eficiência. Nos últimos meses, a Topaz tem percebido uma preocupação ainda maior do setor com temas como proteção contra fraudes, qualidade da venda, análise de crédito e entrada de documentos, além da busca por mais agilidade nos processos de contemplação e faturamento dos bens. Na avaliação da empresa, isso reforça a necessidade de contar com uma tecnologia capaz de acompanhar o aumento da demanda sem se tornar um limitador da operação.

"As administradoras estão mais criteriosas em relação ao que entregam ao cliente, ao vendedor e às próprias equipes. Ao mesmo tempo em que o mercado cresce, aumenta a concorrência. Isso exige mais qualidade, segurança e eficiência dos fornecedores de tecnologia", diz Iglesias.

É nesse contexto que a Topaz vem ampliando sua atuação no segmento e lançou neste ano, após três anos de desenvolvimento, o ERP especificamente para o mercado de consórcios, já em implantação nos primeiros clientes. A empresa segue para uma sequência de novas implementações e já negocia novos projetos para 2027. A plataforma foi desenvolvida com uma arquitetura mais moderna e não monolítica, com infraestrutura em nuvem e recursos voltados à integração e à digitalização da jornada das administradoras. Segundo estimativas da Topaz, os primeiros clientes já reportam economia de 50% ou mais nos custos de infraestrutura, em comparação com ambientes mais tradicionais.

"Estamos vendo, na prática, que modernizar o ERP pode ter impacto não apenas na experiência do cliente, mas também na eficiência da própria operação. Uma arquitetura mais atual permite escalar, integrar novos canais e reduzir a dependência de estruturas legadas que podem se tornar gargalos para o crescimento", destaca o CEO da Topaz.

Entre os recursos que vêm recebendo maior atenção do mercado está a funcionalidade de múltiplas cotas, que permite à administradora simular uma venda envolvendo diferentes cotas e utilizar inteligência artificial para construir cenários de probabilidade de contemplação, considerando variáveis como lance e valor atualizado das parcelas e sendo flexível para os fluxos operacionais de acordo com o produto e regras. A Topaz também destaca a evolução das estratégias de distribuição por meio de marcas parceiras e modelos white label, que permitem às administradoras ampliar a oferta de consórcios por diferentes canais e marcas.

A evolução tecnológica também responde a uma mudança no comportamento do consumidor. Para a Topaz, as administradoras terão de ampliar o acesso às informações e permitir que clientes escolham diferentes canais para realizar simulações, vendas e atendimentos - desde aplicativos e WhatsApp a parceiros e escritórios de revenda. Para isso, uma infraestrutura baseada em APIs organizadas e seguras passa a ser cada vez mais relevante. Em sistemas legados, a necessidade de abrir chamados com o fornecedor para acessar informações ou desenvolver novas integrações pode aumentar o tempo de resposta. Para uma administradora que precisa lançar campanhas, produtos ou novos canais em escala, a tecnologia não pode se transformar em um limitador e, consequentemente, em um gargalo para a expansão do negócio.

"O consumidor quer mais informação e mais liberdade para escolher como se relacionar com a administradora. Para acompanhar esse movimento, a tecnologia passa a dar velocidade ao negócio. Em 2027, essa deve ser uma das principais agendas das administradoras: modernizar sua infraestrutura para sustentar o crescimento das vendas", conclui Iglesias, CEO da Topaz.

Pesquisa mostra que quase 40% dos leitores trocam anúncios por acesso a notícias

Levantamento mostra que apenas 8% dos leitores priorizam assinaturas e aponta novos caminhos para a sustentabilidade da mídia no Brasil. Uma nova pesquisa sobre o comportamento do consumidor brasileiro revela que 39% dos leitores preferem assistir a um anúncio curto a pagar por uma assinatura - escolhida por apenas 8% - para ter acesso a reportagens restritas por paywall. Os dados apontam para uma oportunidade urgente: a adoção de modelos híbridos baseados em publicidade como caminho para garantir a sustentabilidade financeira do jornalismo digital.

O estudo, encomendado pela Fusify, empresa de tecnologia em publicidade digital que faz parte do ecossistema da Membrana Media, surge em um momento em que a indústria de notícias no Brasil se adapta a mudanças significativas na forma como o público acessa e consome informação. De acordo com o Digital News Report 2026, do Instituto Reuters, apenas 15% dos brasileiros atualmente pagam por notícias online, uma queda de cinco pontos percentuais em relação a 2023. O relatório também destaca o papel crescente das redes sociais e de ferramentas baseadas em IA no consumo de notícias.

O AdWall, da Membrana, oferece uma alternativa ao acesso exclusivo por assinatura, impulsionado pela demanda publicitária da Fusify. Quando os leitores se deparam com um conteúdo restrito, eles podem optar por interagir com uma experiência publicitária curta (vídeo, banner ou animação) em troca da liberação do artigo. Isso permite que os veículos gerem receita publicitária com leitores que não estariam dispostos a pagar por uma assinatura, ao mesmo tempo em que oferece aos anunciantes a oportunidade de alcançar públicos em ambientes editoriais consolidados.

"Em um país onde apenas 15% dos leitores pagam por conteúdo online, os paywalls tradicionais acabam, inadvertidamente, excluindo a grande maioria da população do acesso ao jornalismo de qualidade. A questão para os veículos já não é simplesmente se os leitores vão pagar por notícias, mas sim como construir modelos sustentáveis que reflitam a maneira como as pessoas realmente consomem conteúdo digital. Nossa pesquisa sugere que há demanda por alternativas ao modelo 'pague ou saia'. O AdWall é uma forma de ponte para essa lacuna, permitindo monetizar audiências que talvez não assinassem, ao mesmo tempo em que dá aos anunciantes acesso a leitores engajados", explica Daniela Benoit, Head de Vendas da Fusify Brasil.

O levantamento, realizado com 814 brasileiros com 18 anos ou mais em todas as regiões do país, também destaca os riscos associados aos bloqueios rígidos de conteúdo: ao se deparar com um paywall, 27% dos brasileiros procuram a mesma informação em sites de notícias gratuitos, enquanto 15% recorrem a plataformas de redes sociais (como Instagram e TikTok) ou aplicativos de mensagem (como o WhatsApp).

Essa migração para fontes não verificadas é particularmente crítica durante períodos eleitorais, quando o acesso a informações de confiança é fundamental. Para os veículos, isso cria uma oportunidade de reter mais leitores dentro de seus próprios ambientes digitais, em vez de perdê-los após um bloqueio estrito.

Em vez de substituir os modelos de assinatura, a proposta do AdWall é complementar as abordagens existentes no jornalismo digital e contribuir para uma discussão mais ampla sobre receita sustentável e acesso a conteúdos confiáveis.

Metodologia: A pesquisa foi realizada em outubro de 2026 com 814 brasileiros de 18 anos ou mais, residentes em todas as regiões do país. Os dados foram coletados por meio de um questionário online aplicado via plataforma Toluna Insights.

O que a Black Friday ensina às empresas sobre automação

A Black Friday é um dos testes mais reveladores da capacidade operacional de uma empresa

Mauricio Frizzarin (*)

Em poucas horas, negócios precisam lidar com picos de demanda, dúvidas de consumidores, atualização de estoques, processamento de pedidos, pagamentos e logística. O desafio não é apenas vender mais, mas sustentar a operação quando o volume de trabalho cresce rapidamente.

Os números da edição de 2025 ajudam a dimensionar essa pressão. Segundo a Neotrust, o comércio eletrônico brasileiro faturou R$ 4,76 bilhões no dia da Black Friday, alta de 11,2% em relação ao ano anterior. O número de pedidos cresceu 28%, enquanto o tíquete médio caiu 12,8%. Ou seja, as empresas precisaram processar significativamente mais pedidos, mesmo com um valor médio menor por compra. Esse cenário traz uma lição que vai muito além do varejo. Crescer em volume não significa, necessariamente, crescer em capacidade operacional. Quando processos dependem de controles manuais, conferências repetitivas e decisões concentradas em poucas pessoas, o aumento da demanda pode ampliar atrasos, erros e retrabalho. É nesse ponto que a automação deixa de ser apenas uma iniciativa de eficiência e passa a ser uma decisão estratégica.

O primeiro aprendizado é que as empresas precisam automatizar os gargalos antes que eles se tornem crises. Isso pode significar integrar sistemas de estoque e pedidos, automatizar a identificação de inconsistências, acompanhar pagamentos, organizar solicitações de



photojournalis_CANVA

clientes e antecipar problemas na operação. A tecnologia gera valor quando reduz o intervalo entre identificar uma situação e agir sobre ela.

O segundo aprendizado é que automatizar tarefas isoladas não basta. Uma empresa pode usar inteligência artificial para responder a clientes e continuar enfrentando atrasos, porque o atendimento não está conectado ao estoque, ao financeiro ou à logística. A eficiência real depende de processos integrados, capazes de compartilhar informações e dar continuidade ao trabalho sem exigir intervenções manuais a cada etapa.

A McKinsey já identificava esse desafio em sua análise sobre inteligência artificial no varejo, publicada neste ano. Segundo a consultoria, embora muitas empresas tenham iniciado projetos pontuais, o potencial mais significativo aparece quando a IA é incorporada de ponta a ponta às operações, conectando áreas como marketing, gestão comercial, cadeia de suprimentos e atendimento. A transformação, portanto, não está em acumular ferramentas, mas em reorganizar a maneira como o negócio funciona.

O terceiro aprendizado envolve os agentes de IA. Diferentemente de sistemas que apenas produzem respostas ou recomendações, eles podem receber objetivos, consultar dados, executar etapas de um processo e acompanhar resultados, respeitando permissões e regras previamente estabelecidas. Em uma operação de vendas, por exemplo, um agente pode identificar uma pendência, buscar as informações necessárias, acionar o fluxo correspondente e encaminhar para uma pessoa os casos que exigem julgamento.

Isso não significa entregar decisões críticas às máquinas sem supervisão. Quanto maior a autonomia, maior a necessidade de definir limites, monitorar resultados e garantir que os agentes atuem com informações confiáveis. Automação sem governança pode apenas acelerar erros.

Há ainda uma quarta lição: a preparação precisa começar antes do pico. A Black Friday não deveria ser o momento de descobrir que alguns sistemas não se comunicam, que informações estão dispersas ou que uma equipe depende de planilhas para acompanhar tarefas essenciais. O planejamento deve incluir testes, indicadores de desempenho, contingências e critérios para intervenção humana.

Essa lógica vale para qualquer empresa que enfrente oscilações de demanda, prazos apertados ou crescimento acelerado. Em vez de ampliar continuamente a estrutura para absorver cada novo volume de trabalho, é possível usar tecnologia para aumentar a capacidade dos processos existentes. A inteligência artificial torna essa possibilidade mais concreta, mas não substitui a necessidade de conhecer o próprio negócio. Antes de escolher uma ferramenta, é preciso identificar onde o tempo é desperdiçado, quais atividades se repetem, onde ocorrem falhas e quais decisões poderiam ser tomadas com mais rapidez e qualidade.

A principal lição da Black Friday é que uma operação eficiente não se constrói apenas para os dias de pico. Ela é preparada antecipadamente para responder às mudanças sem perder controle, qualidade ou capacidade de decisão. No fim, a vantagem competitiva não estará simplesmente em automatizar mais tarefas, mas em combinar pessoas, processos e agentes de IA para que a empresa consiga fazer mais, com menos atrito e mais previsibilidade. A automação mais valiosa não é a que acelera o trabalho como ele existe hoje, mas a que permite repensar como ele deveria ser feito.

(*) Fundador e CEO da QYON, empresa norte-americana especializada em inteligência artificial e agentes de IA.

Conhecer seus direitos também faz parte da prevenção

Thayan Fernando Ferreira (*)

O Novembro Azul coloca em evidência a prevenção e o diagnóstico precoce do câncer de próstata, mas também chama a atenção para uma discussão mais ampla sobre o acesso dos homens aos serviços de saúde e às garantias previstas na legislação brasileira. O debate envolve desde o direito à realização de exames e consultas até a continuidade de tratamentos, o acesso à informação e a proteção contra situações de discriminação em razão de problemas de saúde.

A dimensão do problema reforça a importância de políticas permanentes de prevenção. Segundo estimativa do Instituto Nacional de Câncer (INCA) para o triênio 2026-2028, o Brasil deverá registrar 77.920 novos casos de câncer de próstata por ano, o equivalente a 30,5% dos diagnósticos de câncer entre homens, desconsiderados os tumores de pele não melanoma. A doença é a mais incidente na população masculina brasileira e exige atenção especial à identificação de sinais, à avaliação médica e ao acompanhamento individualizado. Nesse contexto, o acesso à saúde não deve ficar restrito às campanhas de conscientização, mas precisa se traduzir em atendimento efetivo na rede pública e privada.

Para mim, a campanha também deve servir para conscientizar a população sobre os direitos dos pacientes. A saúde é um direito fundamental e não pode ser tratada como uma concessão do poder público. O homem que procura atendimento precisa ter acesso a informações claras, avaliação adequada e encaminhamento para os procedimentos necessários, sem que preconceitos ou dificuldades administrativas impeçam esse cuidado.

A proteção legal começa com a Lei nº 10.289/2001, que instituiu o Programa Nacional de Controle do Câncer de Próstata e estabeleceu diretrizes para campanhas de conscientização, parcerias com estados e municípios e disponibilização de exames à população masculina acima de 40 anos. Posteriormente, a Lei nº 13.045/2014 ampliou essas garantias ao determinar que as unidades do Sistema Único de Saúde (SUS) realizem exames para a detecção precoce da doença sempre que houver indicação médica.

A Lei nº 13.045/2014 representa um avanço importante porque transforma a necessidade identificada pelo médico em uma obrigação de atendimento por parte das unidades do SUS. Isso significa que, havendo indicação clínica, o paciente não pode ter o procedimento negado por entraves administrativos ou pela ausência de iniciativas de prevenção.

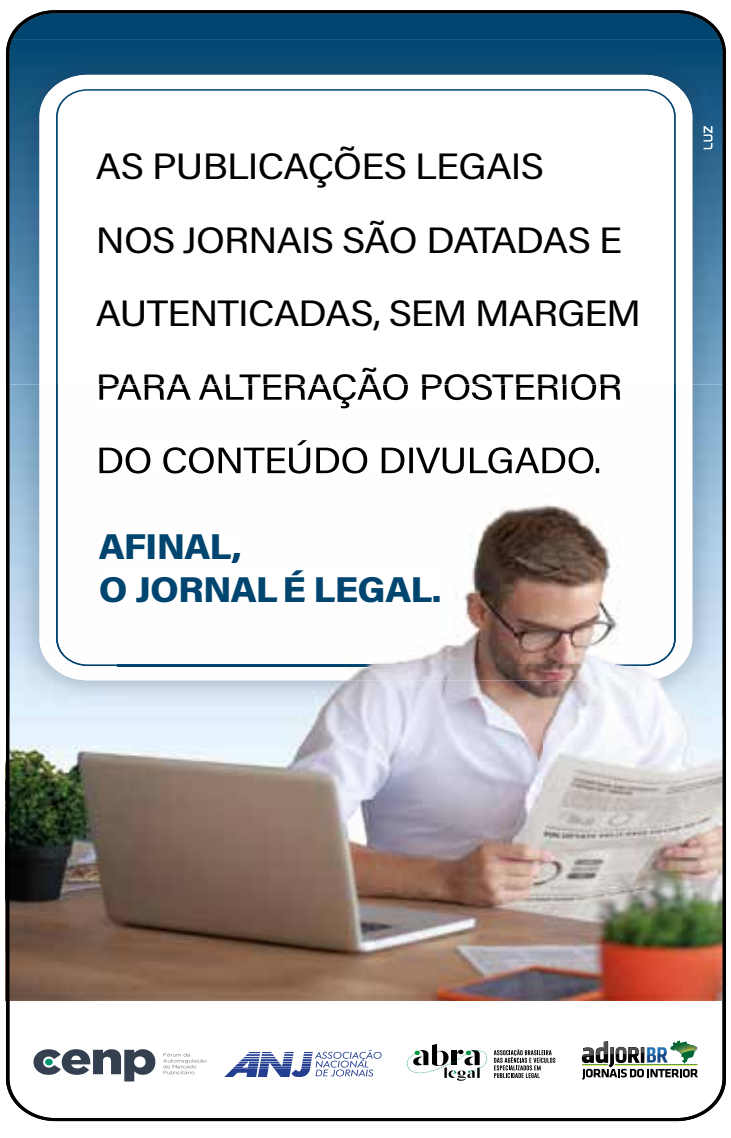
Outro instrumento importante é a Lei nº 14.758/2023, que instituiu a Política Nacional de Prevenção e Controle do Câncer no âmbito do SUS e o Programa Nacional de Navegação da Pessoa com Diagnóstico de Câncer. A legislação prevê cuidado integral, com medidas que abrangem prevenção, rastreamento, diagnóstico, tratamento, reabilitação e cuidados paliativos, além de apoio psicológico ao paciente e aos familiares. Também estabelece que essas etapas sejam oferecidas de maneira oportuna, com continuidade da assistência. Para Thayan, a norma reforça a responsabilidade do poder público de organizar uma rede capaz de acompanhar o paciente em todas as fases da doença. Não basta oferecer um exame ou confirmar um diagnóstico. O direito à saúde pressupõe que o paciente consiga avançar para as etapas seguintes, tenha acesso ao tratamento indicado e não fique desassistido durante o acompanhamento médico.

As garantias também envolvem o direito à informação, ao atendimento digno e à continuidade do cuidado. No caso dos pacientes diagnosticados com câncer, a Lei nº 12.732/2012 estabelece que o primeiro tratamento no SUS deve começar em até 60 dias após a confirmação da doença em laudo patológico, ou em prazo menor, conforme a necessidade terapêutica registrada pelo médico. O descumprimento de prazos ou a negativa injustificada de procedimentos pode ser questionado pelos pacientes, que devem guardar pedidos médicos, exames, laudos e protocolos de atendimento. O paciente precisa conhecer seus direitos e documentar as dificuldades encontradas. Quando existe uma indicação médica e o atendimento não acontece, é possível buscar os canais de ouvidoria do SUS, as secretarias de saúde, a Defensoria Pública e, em determinadas situações, o Ministério Público ou o Judiciário.

A discussão sobre saúde masculina também alcança o ambiente profissional. Trabalhadores que enfrentam doenças ou precisam se afastar para consultas, exames e tratamentos têm direitos assegurados pela legislação trabalhista e previdenciária, conforme cada situação.

A condição de saúde não pode ser utilizada como justificativa para práticas discriminatórias, e os afastamentos devidamente justificados devem receber o tratamento previsto em lei. Para Thayan, o Novembro Azul precisa contribuir para superar barreiras culturais que ainda afastam muitos homens dos serviços de saúde. A prevenção depende de informação, mas também de condições concretas para que o homem consiga cuidar da própria saúde. O acesso ao atendimento, o respeito aos direitos do paciente e a proteção contra discriminação precisam fazer parte dessa discussão durante todo o ano, e não apenas em novembro.

(*) Especialista em direito público e direito de saúde, membro da Comissão de Direito Médico da OAB-MG e diretor do Ferreira Cruz Advogados - contato@ferreiracruz advogados.com.br)



Ultracargo Logística S.A.

CNPJ nº 14.688.220/0016-40 NIRE 35300492897

Edital de Convocação - ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Pelo presente, ficam os Srs. Acionistas convidados a comparecer à Assembleia Geral Extraordinária da Ultracargo Logística S.A. ("Companhia"), que se realizará no dia 18 de novembro de 2026, às 10 horas ("Assembleia"), na sede social da Companhia, localizada na Avenida Brigadeiro Luis Antonio, 1343, 10º andar, Bela Vista, na cidade e Estado de São Paulo, CEP 01317-910, para deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: **1)** Deliberação sobre a realocação de valores referentes à reserva de incentivos fiscais; **2)** Aumento do Capital Social mediante a capitalização de reservas de incentivo fiscal, com a consequente alteração do artigo 5º do Estatuto Social; **3)** Consolidação do Estatuto Social da Companhia. **Participação na Assembleia:** Para participar da presente Assembleia, os acionistas devem apresentar declaração emitida pela instituição prestadora dos serviços de escrituração de ações da instituição custodiante, com a quantidade de ações de que constavam como titulares até, no máximo, 02 (dois) dias úteis antes da Assembleia. Poderão participar da Assembleia acionistas titulares de ações ordinárias da Companhia, por si, seus representantes legais ou procuradores, desde que cumpram com os requisitos formais de participação previstos na Lei 6.404/76. Referida procuração deverá ser depositada na sede social da Companhia, até as 14 horas do dia 16 de novembro de 2026. São Paulo, 07 de novembro de 2026. (a) **Fulvius Alexandre Pereira Tomelin** - Presidente.

EDITAL DE CITAÇÃO - PRAZO DE 30 DIAS. PROCESSO Nº 1000364-06.2025.8.26.0219 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da Vara Única, do Foro de Guararema, Estado de São Paulo, Dr(a). LUCAS GARBOCCI DA MOTTA, na forma da Lei, etc. FAZ SABER aos Réus Ausentes, Incertos, Desconhecidos, Eventuais Interessados, seus cônjuges (se casados forem), herdeiros e/ou sucessores, que EDUARDO AUGUSTO LONGO e TATIANE DE SOUZA LONGO ajuizaram ação de USUCAPIÃO, objetivando o imóvel com a área de 480,000m², localizado na Rua João Osório Silveira Martins parte ideal do nº 263, Bairro Itapema, Guararema-SP, alegando, por si e seus antecessores, posse mansa e pacífica mais 18 anos. Estando em termos, expede-se o presente edital para citação dos supramencionados para, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, a fluir após o prazo de 30 dias. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de Guararema, aos 04 de novembro de 2026.

EDITAL DE CITAÇÃO - PRAZO DE 30 DIAS, expedido nos autos da Ação de Usucapião, PROCESSO Nº 4000856-44.2025.8.26.0219 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da Vara Única da Comarca de Guararema, Estado de São Paulo, Dr(a). LUCAS GARBOCCI DA MOTTA, na forma da Lei, etc. **FAZ SABER** aos Réus Ausentes, Incertos, Desconhecidos, Eventuais Interessados, seus cônjuges (se casados forem), herdeiros e/ou sucessores, que **BIANCA VILAS BOAS INACIO, DIOGO JOSÉ VILAS BOAS, STEFANI SOARES DO ROSÁRIO e MARCOS PAULO DA SILVA** ajuizaram ação de USUCAPIÃO, objetivando o imóvel com a área de 407,426m², localizado na Rua Benjamin Antônio Fernandes, esquina com Rua Benedito Pedro de Oliveira, S/Nº (Parte Ideal), Paratei/Colonia, Guararema-SP., alegando, por si e seus antecessores, posse mansa e pacífica há 63 anos. Estando em termos, expede-se o presente edital para citação dos supramencionados para, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, a fluir após o prazo de 30 dias. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de Guararema-SP, aos 13 de outubro de 2026.

Edital de Citação - Prazo de 30 dias. Processo Nº **1000206-17.2024.8.26.0564**. O(A) Drª Mariane Cristina Maske de Faria **CABRAL,** MM. Juiz(a) de Direito da 2ªVC, do Foro de Itatiba/SP, , na forma da Lei, etc. Faz Saber a **ENEAS RENAUDE GUIMARAES**, CPF: 052.333.459-19, **EDSON DE OLIVEIRA LUNGAREZI**, CPF: 265.800.498-20 que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível no valor de R$ 60.386,81, por parte de **Concessionária Rota das Bandeiras S/A**. Encontrando se os mesmos em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que sera nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Itatiba, aos 05 de Novembro de 2026.

Edital de Citação - Prazo de 20 dias. Processo Nº 1023750-04.2023.8.26.0068. O(A) Drª Bruna Lyrio Martins MM. Juiz(a) de Direito da 5ª VC, do Foro de Barueri, Estado de São Paulo, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **CLEBSON LOPES DA SILVA**, CPF: 021.504.325-10,e **PALOMA APARECIDA BRAZ DO NASCIMENTO**, CPF: 422.664.398-47, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível no valor de R$ 24.191,97, requerida por parte de **Concessionária do Rodoanel Oeste S.A.** Encontrando se os mesmos em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS.

Quem vai pagar pelas baterias do Brasil?

Merivaldo Britto (*)

O Brasil está a poucos dias de um marco histórico: o primeiro leilão de armazenamento em baterias (BESS), marcado para 2 e 4 de dezembro. Depois de anos discutindo o tema, finalmente vamos contratar em larga escala a tecnologia que vai dar flexibilidade, segurança e resiliência ao Sistema Interligado Nacional. Sobre a necessidade do BESS, não há o que discutir. A questão central, e mais sensível, é outra: quem paga a conta.

Com o avanço de solar e eólica, essas duas fontes variáveis já somam cerca de 38% da capacidade instalada da matriz elétrica brasileira (24,5% solar e 13,4% eólica, segundo a Absolar, em janeiro de 2026). O sistema ficou mais limpo, mas também mais volátil. O resultado prático todo operador conhece: curtailment crescente, variação intradiária do PLD e acionamento de térmicas caras e poluentes fora da ordem de mérito. A bateria entra exatamente para resolver isso, armazenando o excedente do meio do dia e entregando na ponta da noite. É infraestrutura sistêmica, não acessório.

Hoje a regra é clara. A Lei 15.269/2025 atribui o custo do armazenamento aos geradores, como um encargo de uso e de responsabilidade pela variabilidade que eles mesmos inserem no sistema. Na contramão, o PL 3.716/2026, de autoria do deputado federal Arnaldo Jardim (Cidadania-SP) e relatado pelo deputado federal Danilo Forte (PP-CE), tramita em regime de urgência na Câmara e propõe mudar a lógica e ratear esse custo com todos os consumidores finais, via tarifa de energia. Não é um detalhe jurídico. É uma mudança de filosofia: de um modelo de "causador-pagador" para um modelo de socialização de custos.

Os números ajudam a entender o tamanho da discussão. Um estudo da própria Absae (Associação Brasileira de Soluções de Armazenamento de Energia), feito em parceria com a consultoria Volt Robotics, traz a dimensão do benefício: cerca de 11% a menos de variabilidade intradiária no PLD, trazendo mais previsibilidade para o mercado livre e regulado; cerca de R$ 629 milhões por ano em encargos evitados, com menos despacho térmico fora da ordem de mérito; e de R$ 3,9 bilhões a R$ 6 bilhões por ano em benefícios econômicos totais, considerando redução de encargos, arbitragem de energia, menor acionamento de térmicas, aproveitamento de energia hoje perdida em vertimentos e cortes de geração renovável e um custo efetivo das baterias entre 37% e 57% menor que o de uma referência baseada no último LRCAP.

O mesmo estudo estima que, desse total, até R$ 5,5 bilhões por ano poderiam chegar aos consumidores, e cerca de R$ 550 milhões por ano seriam capturados diretamente pelos geradores, sobretudo por hidrelétricas no mercado livre e por renováveis que deixam de ser cortadas. É justamente esse número que os defensores do PL usam. Mas há uma diferença essencial: para o consumidor, o custo seria certo e entraria na tarifa por 15 anos, enquanto o benefício é uma projeção do setor interessado, que depende do volume contratado e da operação real. E o próprio estudo defende que o custeio considere causalidade e benefício. Quem insere a variabilidade no sistema e quem captura o ganho direto precisa estar no centro dessa conta. Principalmente quando lembramos que o consumidor brasileiro já paga uma das energias mais caras do mundo. Segundo o CLP 2026, nossa tarifa é mais cara que a de 77 de 138 países quando ajustada pelo poder de compra.

Há dois alertas que precisam ser feitos com transparência nesse debate. Primeiro, falta a conta oficial. Os números que usamos até agora são do setor interessado. Ainda não temos a quantificação oficial e independente de EPE e ONS sobre o custo-benefício sistêmico do BESS no longo prazo. Sem isso, legislar no afogadilho é arriscado. Segundo, o risco regulatório e a insegurança jurídica. O diretor-geral da Aneel, Sandoval Feitosa, já afirmou publicamente que, se a lei mudar às vésperas do leilão, a agência será obrigada a republicar os editais e remarcar as datas. Isso pode adiar em meses a contratação, encurtando o prazo de construção de projetos cujos contratos começam em 1º de agosto de 2028. Trocar a regra no meio do jogo afasta investidor e encarece o capital.

As experiências internacionais ajudam a separar fato de discurso. No Reino Unido, as baterias competem no Mercado de Capacidade, e o custo desse mercado é repassado ao consumidor por meio de um encargo cobrado das comercializadoras, mas com regras estáveis, definidas antes de cada leilão. Na Califórnia, o consumidor também paga, mas a lógica é outra: desde 2010, a lei AB 2514 obrigou as próprias concessionárias a contratar armazenamento, com metas que somaram 1.325 MW para as três maiores. Em 2016, a lei AB 2868 foi além e determinou que os custos dos programas de armazenamento das concessionárias fossem recuperados nas parcelas de geração, transmissão e distribuição da tarifa, na proporção dos benefícios que cada uma recebe. Ou seja: lá, quem investe e responde pela solução é a concessionária, e a conta é dividida conforme quem ganha. Aqui, o PL 3.716/2026 propõe o caminho mais curto: tirar o custo de quem gera e colocar no consumidor.

E há uma questão de responsabilidade que não pode ficar de fora. Geradoras, transmissoras e distribuidoras operam sob concessões públicas, com a obrigação de garantir qualidade e continuidade do serviço. Em outubro, um temporal em Minas Gerais deixou mais de 636 mil clientes sem luz, e quase 5 mil ainda esperavam três dias depois, no que a Cemig chamou de o evento de maior impacto em sua rede em 74 anos. A fragilidade da nossa infraestrutura mostra que o investimento em resiliência ficou aquém do necessário. Enquanto isso, o consumidor já pagou R$ 4,7 bilhões em encargos entre 2024 e julho de 2026, segundo o próprio estudo da Absae. Pedir que ele pague também pela modernização é cobrar duas vezes de quem já paga a conta mais pesada.

Ninguém é contra a modernização do setor, pelo contrário. O armazenamento é essencial para viabilizar a transição energética brasileira e destravar o potencial do Centro-Oeste e do Nordeste. Mas a minha posição é clara: essa conta não é do consumidor final de energia. Se o custo precisar ser dividido, que seja entre geração, transmissão e distribuição, na proporção do benefício que cada segmento captura, como fez a Califórnia, e com base em uma avaliação oficial e independente de EPE e ONS. Socializar o custo na tarifa antes mesmo de operar o primeiro sistema é inverter a lógica e premiar quem deixou de investir.

O armazenamento é essencial. E a conta precisa ser de quem ganha com ele, não de quem já paga caro demais.

(*) Engenheiro Eletricista, Mestre em Energia e Meio Ambiente e pós-graduando em Estratégia de Negócios Internacionais pela Faculdade de Lisboa. É fundador do Instituto Tudo de Energia e especialista em setor elétrico, transição energética e armazenamento de energia (BESS).

A ilusão da IA em processos contábeis

A inteligência artificial promete ampliar a produtividade e reduzir custos nos escritórios contábeis

Heverton Gentilim (*)

No entanto, venho me perguntando se estamos usando uma das tecnologias mais revolucionárias da história para resolver problemas que os próprios softwares já deveriam ter eliminado anos atrás. No mercado de softwares contábeis, tradicionalmente se constroem sistemas para serem operados por pessoas, quando, na verdade, as soluções deveriam ser pensadas para executar grande parte da operação por conta própria, de forma autônoma.

Criar um agente de IA que acessa um portal, baixa um arquivo, importa dados, solicita o processamento e confere o resultado traz eficiência, mas não transforma o processo. Apenas substitui o profissional por uma tecnologia que reproduz as mesmas atividades. A questão central é por que essas etapas ainda existem. Se o software obtém as informações na origem, aplica as regras e aponta inconsistências, não é preciso ensinar a IA a repetir tarefas, pois basta uma tecnologia que as torne desnecessárias.



BlackJack3D_CANVA

Defendo que há uma ordem lógica para a evolução tecnológica. Primeiro, eliminam-se os processos desnecessários. Depois, automatiza-se o que segue regras estabelecidas, como captura de documentos, escrituração fiscal, contabilização e aplicação de normas tributárias. Só então aplica-se a IA ao que exige interpretação, análise de contexto e tratamento de exceções. Assim, a inteligência artificial atua em um nível superior. Em vez de importar documentos, investiga a ausência de uma movimentação; em vez de navegar entre telas, avalia pendências e riscos no fechamento contábil.

Essa lógica redefine o papel dos assistentes virtuais. A próxima fronteira não é o bot que responde a perguntas, mas o agente que assume responsabilidades operacionais. Um que acompanha a conferência, identifica inconsistências e aciona o humano apenas quando há necessidade de decisão. A supervisão, o julgamento contábil e os controles continuam fundamentais. O que muda é a distribuição do trabalho, com a tecnologia que assume a execução e o monitoramento das rotinas, enquanto o contador foca na interpretação, na prevenção de riscos e na orientação estratégica aos clientes. Consequentemente, o crescimento da carteira deixa de exigir expansões proporcionais na estrutura operacional.

Em pouco tempo, praticamente todos os softwares contábeis terão recursos de IA, e isso deixará de ser um diferencial de mercado. O destaque estará na arquitetura tecnológica, na qualidade dos dados, na integração dos processos e na capacidade de operação sem comandos humanos. A métrica relevante para os escritórios será o grau de autonomia do software.

O futuro da contabilidade não se resume à adoção da IA, mas à construção de operações autônomas em um setor pressionado por mudanças, como a Reforma Tributária. A equação ideal envolve automação para a rotina, inteligência artificial para a interpretação e capital humano para o julgamento, a estratégia e o relacionamento. A verdadeira revolução não ocorrerá quando os softwares aprenderem a repetir os cliques de hoje, mas quando esses cliques se tornarem obsoletos.

(*) CEO da OneFlow.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
3º Subdistrito, Penha de França
Albert Broday Rodrigues, Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **VITOR HUGO DE JESUS EVANGELISTA,** profissão: policial militar, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 21/10/2001, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Getulio Evangelista e de Viviane de Jesus. A pretendente: **HELOÁ SCHMIDT,** profissão: autônoma, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 22/10/2006, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Fernando Schmidt e de Andreia Galdino de Lima.

O pretendente: **GABRIEL ELIAS DOS SANTOS,** profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 06/04/1999, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Laerte José dos Santos e de Solange Aparecida Rego dos Santos. A pretendente: **LARISSA DO NASCIMENTO VIEIRA,** profissão: biomédica, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 01/03/1999, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Ricardo Wilson Vieira e de Meire Tibério do Nascimento Vieira.

O pretendente: **BRUNO MENEZES GARCIA BEJO,** profissão: gerente de produtos, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/04/1998, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Wagner Garcia Bejo e de Ivany da Rocha Menezes Bejo. A pretendente: **KAMILA SOARES DE ALMEIDA,** profissão: enfermeira, estado civil: solteira, naturalidade: Espinosa, MG, data-nascimento: 02/06/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Eliseu Firmino de Almeida e de Maria de Lourdes Soares de Sousa.

O pretendente: **GABRIEL SIQUEIRA NASCIMENTO SILVA,** profissão: programador, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 25/07/2000, residente e domiciliado em Itaquera, São Paulo, SP, filho de Washington Nascimento da Silva e de Valéria Siqueira Nascimento Silva Santos. A pretendente: **BEATRIZ PAULO DA SILVA,** profissão: analista jurídica, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 07/04/1995, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Wagner Paulo da Silva e de Lindalva de Barros da Silva.

O pretendente: **RAFAEL DOS SANTOS,** profissão: auxiliar de escritório I, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 05/07/1990, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Cosmo Lucio e de Elizabeth Cristina dos Santos Luz. A pretendente: **RITA DE CÁSSIA FERREIRA ALVARES,** profissão: recepcionista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 26/09/2001, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Marcelo Antonio Martins Alvares e de Luciane Gama Ferreira Martins Alvares.

A pretendente: **ANANDA CAMPOS EDUARDO,** profissão: gerente de projetos, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 23/04/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jovelino Eduardo Junior e de Dalva Campos Lopes Eduardo. A pretendente: **MARIA MARIANA BARROS DE VASCONCELOS,** profissão: gerente de marketing, estado civil: solteira, naturalidade: Fortaleza, CE, data-nascimento: 27/06/1997, residente e domiciliada em Fortaleza, CE, filha de Mario Rogerio de Vasconcelos e de Rejane Celia Barros da Silva.

O pretendente: **HEBERT SANTANA ROCHA,** profissão: analista de suporte, estado civil: solteiro, naturalidade: Olindina, BA, data-nascimento: 23/07/2001, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Marcio Vinícius Conceição Rocha e de Elizangela Santana Rocha. A pretendente: **IVONE SOUZA DOS SANTOS,** profissão: saladeira, estado civil: solteira, naturalidade: Olindina, BA, data-nascimento: 17/07/2001, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Cumercinio José dos Santos e de Dioga Souza dos Santos.

O pretendente: **PEDRO HENRIQUE PENSUTTI RODRIGUES PEREIRA,** profissão: autônomo/fotógrafo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 05/02/2001, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de João Pedro Rodrigues Pereira e de Janaína Pensutti Rodrigues Pereira. A pretendente: **EVELYN CHRISTINE PEREIRA MAURO,** profissão: analista de IRPF, estado civil: solteira, naturalidade: Iturama, MG, data-nascimento: 31/05/2001, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Rodrigo Mauro e de Patrícia Roque Pereira.

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
33º Subdistrito - Alto da Mooca
Ilzete Verderamo Marques - Oficial

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

O pretendente: **FRANCISCO RUIZ PEREZ,** estado civil divorciado, filho de Antonio Ruiz Perez e de Rosa Magazoni Ruiz, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito, São Paulo - SP. A pretendente: **CAROLINE NICOLAY,** estado civil solteira, filha de Ricardo Gouvêa Nicolay e de Marilia da Cruz Figueira Nicolay, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito, São Paulo - SP.

O pretendente: **VINICIUS LOPES GARRITANO,** estado civil solteiro, filho de Bruno Garritano e de Marilia Lopes Garritano, residente e domiciliado neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **GABRIELA DAMIAN ANTIGNANI,** estado civil divorciada, filha de José Luis Antignani Gilabel e de Mara Aparecida Damian Antignani, residente e domiciliada neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **PLINSKEN SAMES GOMES,** estado civil solteiro, filho de Sandro Henrique Gomes e de Sandra Maria dos Santos Gomes, residente e domiciliado neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MARCELA LUIZA LAVELLE,** estado civil solteira, filha de Marcelo Francisco Lavelle e de Adriana Correa, residente e domiciliada neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paul o - SP.

A pretendente: **GERÔNIMA SOARES NETA,** estado civil solteira, filha de Marcelino Soares e de Ana Emerencia da Silva, residente e domiciliada neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **LUCIENE EDUARDO GURGEL,** estado civil solteira, filha de Antonio Carlos Gurgel e de Aparecida Penha Eduardo, residente e domiciliada em Santo André - SP. Obs.: A pretendente é residente à Rua da Mooca, nº 3499, apto. 51, neste Subdistrito Alto da Mooca, São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua João Ribeiro, nº 104, apto. 84, Campestre, Santo André - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4° do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

O pretendente: **ANDERSON ALENCAR PIMENTA,** estado civil solteiro, filho de Francisco Izaquiel Pimenta e de Maria do Socorro Alencar Pimenta, residente e domiciliado neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **JULIANA ADDUCI,** estado civil solteira, filha de Sidney Adduci e de Virginia Maria da Silva Adduci, residente e domiciliada neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **VICTOR JOSE GOMES DA COSTA,** estado civil divorciado, filho de Roberto Gomes da Costa e de Rosemar Aparecida Bonfim Gomes da Costa, residente e domiciliado neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MARJORY COUTINHO LEITE,** estado civil divorciada, filha de Manuel Leite e de Magali Teresa Assis Coutinho Leite, residente e domiciliada neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **PEDRO HENRIQUE PEREZ MUSQUEIRA,** estado civil solteiro, filho de Sergio Mendes Musqueira e de Andréa Aparecida Perez Musqueira, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **LUIZA GUERRA DE OLIVEIRA,** estado civil solteira, filha de Clodoaldo Pires de Oliveira e de Andréia Cristiane Guerra, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **BRUNO ALVARES FRISTACHI,** estado civil solteiro, filho de Silvio Fristachi e de Darlen Lino Alvares Fristachi, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito, São Paulo - SP. A pretendente: **RENATA BERTANHA,** estado civil solteira, filha de Benedito Antonio Bertanha e de Verinha de Lourdes Bagatim Bertanha, residente e domiciliada em São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua da Manaus, nº 306, neste Subdistrito Alto da Mooca, São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Senador Milton Campos, nº 175, apto. 2203 Santo Amaro, nesta Capital - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4° do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS
15º Subdistrito - Bom Retiro
Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **ADRIANO PEREIRA CAMPOS,** nascido em Osasco, SP, no dia 25/02/1981, profissão policial militar, estado civil divorciado, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Francisco Rodrigues Campos e de Maria Ivanilde Pereira da Silva Campos. A pretendente: **JACQUELINE DA SILVA COSTA,** nascida em São Luís, MA, no dia 04/04/1971, profissão advogada, estado civil divorciada, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de João da Cruz Ramos Costa e de Maria de Lourdes da Silva Costa.

O pretendente: **RODRIGO FONSECA BEZERRA,** nascido nesta Capital, Bela Vista, SP, no dia 09/05/1984, profissão motorista, estado civil divorciado, residente e domiciliado na Vila Dalila, São Paulo, SP, filho de Alberto Bento Bezerra e de Conceição Fonseca Bezerra. A pretendente: **FERNANDA DE OLIVEIRA ALMEIDA,** nascida nesta Capital, Bom Retiro, SP, no dia 01/07/1985, profissão auxiliar administrativa, estado civil solteira, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Edilson da Silva Almeida e de Mara Solange de Oliveira Almeida.

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

O potencial de receita escondido nas vendas cross-border

O comércio eletrônico internacional está se tornando uma avenida cada vez mais relevante para o crescimento das empresas

Daniel Moretto (*)

O mercado global B2C de e-commerce cross-border deve movimentar US$ 1,21 trilhão em 2026, segundo a Statista. Mas, uma parte importante desse crescimento pode estar não em conquistar novos clientes, e sim em concluir mais vendas com aqueles que já chegaram ao checkout.

Muitas empresas acompanham com precisão sua taxa global de aprovação de pagamentos até a casa decimal. Poucas, porém, sabem dizer como esse indicador se comporta mercado por mercado. E é justamente nessa diferença que pode estar escondida uma parcela relevante do custo e da oportunidade de vender internacionalmente.

Uma operação aparentemente saudável pode apresentar um desempenho muito inferior em determinado país. Isso acontece porque uma transação internacional combina diferentes moedas, emissores, adquirentes, regras de autenticação e perfis de risco.

A preocupação com o risco não é infundada. O relatório mais recente da Autoridade Bancária Europeia (EBA) e do Banco Central Europeu (BCE) mostrou que, em 2024, a taxa de fraude em pagamentos com cartão foi 17 vezes maior quando o beneficiário estava fora do Espaço Econômico Europeu (EEE). O relatório também mostra o papel da autenticação forte do cliente na redução de determinados tipos de fraude.



Daniel Moretto.

Esse cenário ajuda a explicar por que uma compra legítima pode enfrentar mais obstáculos ao atravessar uma fronteira. Diferenças de endereço, localização do dispositivo, moeda ou comportamento de compra podem aumentar o rigor da análise da transação. Para o consumidor, o resultado pode ser uma autenticação adicional ou uma recusa. Para a empresa, é uma venda perdida.

Por isso, talvez a pergunta mais relevante não seja apenas qual é a taxa de aprovação da operação, mas onde as vendas estão sendo perdidas e por quê. Em uma análise, por exemplo, a taxa global de aprovação de uma empresa parecia adequada. Quando os dados foram separados por mercado, porém, um dos corredores apresentava conversão mais de 20 pontos percentuais abaixo do restante do portfólio. O problema não estava necessariamente nas regras de fraude, mas no fato de que uma média global escondia uma dificuldade específica daquele mercado.

Uma das alternativas é aproximar o processamento da realidade do consumidor. Em mercados estratégicos, a adquirência local pode reduzir alguns dos sinais associados a uma operação cross-border, aproximando a transação das características que o emissor reconhece em pagamentos domésticos. Isso não significa construir uma estrutura local em todos os países. Mercados com pouco volume podem não justificar a complexidade. A decisão precisa acompanhar a escala e o potencial de cada operação.

A moeda também influencia essa equação. Exibir preços na moeda do consumidor, oferecer formas de pagamento conhecidas e reduzir surpresas na conversão cambial ajudam a diminuir a fricção antes mesmo da autorização. Em outras palavras, a eficiência do pagamento começa antes do cliente clicar em comprar.

Também é preciso rever a ideia de que toda recusa representa uma venda definitivamente perdida. Dependendo da razão, uma nova tentativa pode seguir outra rota de processamento, utilizar uma estratégia diferente de autenticação ou recorrer a tokens de rede. O objetivo não é simplesmente repetir uma transação recusada, mas utilizar as informações disponíveis sobre a recusa para definir uma nova rota, estratégia de autenticação ou credencial capaz de recuperar uma venda legítima.

A expansão internacional acrescenta ainda uma camada regulatória. Europa, Brasil e Índia, por exemplo, possuem ecossistemas e regras distintos, além de infraestruturas locais como Pix e UPI. Replicar exatamente a mesma arquitetura de pagamentos em diferentes mercados pode gerar fricções tanto para consumidores quanto para empresas.

A primeira fase do e-commerce cross-border foi marcada pela busca por alcance. Empresas aprenderam a anunciar globalmente, traduzir seus sites e entregar produtos a milhares de quilômetros de distância. A próxima etapa tende a ser determinada pela eficiência.

Isso exige olhar para pagamentos não apenas como infraestrutura, mas como parte da estratégia de crescimento. Adquirência, moeda, autenticação, recuperação de transações e adaptação às particularidades locais formam um conjunto de decisões que influencia quanto do potencial de cada mercado efetivamente se transforma em receita.

A receita escondida no cross-border está justamente aí. Antes de buscar o próximo consumidor em outro país, vale entender quanto do potencial dos mercados em que a empresa já atua está efetivamente se transformando em receita. Em muitos casos, o próximo ganho pode não depender de conquistar mais clientes, mas de reduzir as fricções que impedem vendas já iniciadas de serem concluídas.

(*) Vice-presidente sênior de Vendas LATAM da Nuvei,

Com 21 milhões de pedidos previstos, Black Friday põe à prova o ERP das varejistas

Data deve movimentar R$13,3 bilhões no e-commerce, e o gargalo costuma estar depois do clique, no estoque, no faturamento e na expedição. Este ano, o novo leiaute fiscal da reforma tributária entra na conta.

A Black Friday de 2026 deve movimentar R$13,3 bilhões no comércio eletrônico brasileiro entre 26 e 29 de novembro, alta de 20,7% sobre o mesmo período de 2025, segundo projeção da Confi, por meio da plataforma Neotrust, em parceria com o E-Commerce Brasil. Para quem cuida da tecnologia dos varejistas, porém, o número que mais pesa é outro. A Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (Abiacom) estima 21,66 milhões de pedidos na semana do evento, crescimento de 31,2%, com tíquete médio menor que o de 2025. Mais compras de valor mais baixo significam mais transações a processar para cada real faturado.

Boa parte do esforço de preparação se concentra em manter site e aplicativo no ar. A pressão maior, no entanto, vem na sequência. Uma única compra aciona, em segundos, uma série de tarefas no sistema de gestão empresarial, o ERP: baixa no estoque, confirmação do pagamento, emissão da nota fiscal e liberação para a expedição. Quando uma dessas etapas trava, o efeito se espalha. Produto esgotado segue anunciado, encomendas são canceladas, entregas atrasam e o SAC lota.

"A venda não termina quando o consumidor clica no botão de compra. É justamente a partir desse momento que diferentes áreas precisam trabalhar juntas. Se o ERP não estiver preparado para absorver o volume de transações, a empresa compromete a operação e a confiança do cliente", avalia Roberto Medeiros, CEO da EPI-USE Brasil, consultoria especializada em SAP.

O ponto mais frágil costuma ser a sincronização entre plataformas. Muitos varejistas usam ferramentas distintas para loja virtual, marketplace, cobrança, faturamento e transporte. No dia a dia, pequenos atrasos nessa troca de dados passam despercebidos. Com o movimento multiplicado, viram vendas sem lastro no depósito, divergências na conciliação financeira e caminhões à espera de mercadorias que não chegaram ao centro de distribuição.

Este ano traz ainda um componente inédito. A transição da reforma tributária começou em janeiro e as notas fiscais eletrônicas das empresas do regime regular passaram a incluir campos para a CBS e o IBS, tributos que vão substituir gradualmente PIS, Cofins, ICMS e ISS. Será a primeira Black Friday com o novo leiaute em operação, o que coloca a emissão de documentos na lista de itens a testar com o mesmo rigor dedicado ao checkout.

"Uma falha aparentemente pequena gera efeito em cadeia. Um pedido que não entra corretamente no ERP deixa de atualizar o estoque, trava o faturamento e impede que a logística receba os dados para a entrega. Por isso é preciso olhar o processo de ponta a ponta e entender como cada sistema reage quando a demanda sobe", explica Medeiros.

A preparação, segundo ele, não pode começar quando o pico já chegou. Simular volumes elevados de pedidos, medir o tempo de resposta das aplicações e revisar as integrações entre ERP, loja virtual e meios de pagamento são tarefas para as semanas anteriores, assim como o saneamento de cadastros. Preços, descrições e saldos inconsistentes, que no restante do ano causam retrabalho pontual, se transformam em erro automatizado em escala durante a data. Também convém ter um plano de contingência e equipes de tecnologia e operação alinhadas sobre quem faz o quê diante de uma pane.

"Não adianta investir para atrair o consumidor e abrir novos canais de venda se os processos internos não acompanham esse crescimento", afirma o executivo.

ESPAÇO JURÍDICO



Giovanna Araujo (*)

O vácuo regulatório ganhou data de validade

Semanas depois da reeleição, o Palácio do Planalto definiu a prioridade absoluta do fim do ano legislativo: aprovar, ainda em 2026, o marco legal da inteligência artificial e o projeto que arma o Cade contra as big techs. O PL 2338, aprovado no Senado em 2024, dormia na Câmara — a votação vinha sendo empurrada para um "dezembro" genérico, sem compromisso. Agora há articulação direta com o relator, Aguinaldo Ribeiro, e um presidente que chamou as empresas de tecnologia de "monstruosas" e avisou: "nós vamos ter que regulá-las".

Os textos são conhecidos. O marco da IA prevê deveres de transparência, responsabilidade por danos, regras para o uso de obras protegidas no treinamento de modelos e multas de até R$ 50 milhões, com possibilidade de suspensão de sistemas. O projeto do Cade (PL 4.675), pronto para o plenário com relatoria de Aliel Machado, cria a figura da plataforma de "relevância sistêmica" — faturamento acima de R$ 5 bilhões no Brasil ou R$ 50 bilhões no mundo —, designada por seis anos, após processo com contraditório, para cumprir obrigações que previnem o abuso de poder econômico. O relator não disfarça o relógio: "Se não aprovar agora, depois é que não aprova."

Eis o ponto: o que mudou não foi o mérito, foi a aritmética. O Congresso eleito em outubro, que assume em 2027, é visto pelo governo como obstáculo. A pauta até dezembro é extensa, e o presidente da Câmara, Hugo Motta, já avisou que quer votar "sem pressa" — a janela, além de curta, não pertence só ao governo. E há o subtexto: o atrito com a Meta — que admitiu "falhas técnicas" na campanha e negou favorecimento — transformou regulação de pauta técnica em agenda de soberania digital. João Brant, da Secom, fez questão de dizer do que o pacote não trata: moderação de conteúdo.

Democracias regulam devagar porque são barulhentas: parlamento, tribunais, imprensa e lobby puxam a caneta ao mesmo tempo. Autocracias são rápidas — e pagam em legitimidade. O Brasil tenta agora o arranjo raro: velocidade com voto. Mas cabe a pergunta incômoda: quem segurou a caneta até aqui? A paralisia de três anos não foi deliberação. Foi resistência organizada das plataformas, ensaiada no PL das *fake news*, e pressão da diplomacia americana. A pressa de agora é o espelho da lentidão de antes: nos dois casos, quem ditou o ritmo foi o calendário político, não o debate.

Lei estrutural votada no apagar das luzes sai com defeitos que décadas de regulamentação não consertam — o risco existe. O argumento contrário, porém, é mais forte: o material está maduro. O PL 2338 carrega três anos de audiências, e a eleição produziu, na prática, o relatório de impacto que faltava — *deepfakes* julgados, isonomia algorítmica imposta por liminar, rotulagem descumprida.

Para as empresas, o recado é um só: o vácuo regulatório brasileiro, que tantos trataram como folga, ganhou data de validade — e ela pode vencer em semanas, não anos. Quem usa IA precisa de inventário de sistemas, procedência dos dados de treinamento e trilha de auditoria antes que a transparência vire obrigação com multa de oito dígitos. Quem vive de plataforma — vendendo, anunciando, ranqueando — precisa reler contratos à luz da relevância sistêmica. Três anos de gaveta criaram a ilusão de que a lei nunca viria. A contagem regressiva começou a provar o contrário.

(*) - Sócia do Araujo Advs - advogada especializada em Governança de Inteligência Artificial

Empresas & Negócios



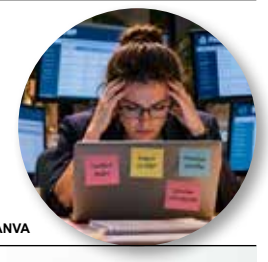
www.netjen.com.br

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

TEL: 3043-4171

Empresas & Negócios

Matéria de capa



Peopleimages_com_YuriArcurs_CANVA



CUSTO INVISÍVEL DA TECNOLOGIA

SISTEMAS DESCONECTADOS COMPROMETEM EFICIÊNCIA E RESULTADOS DAS EMPRESAS

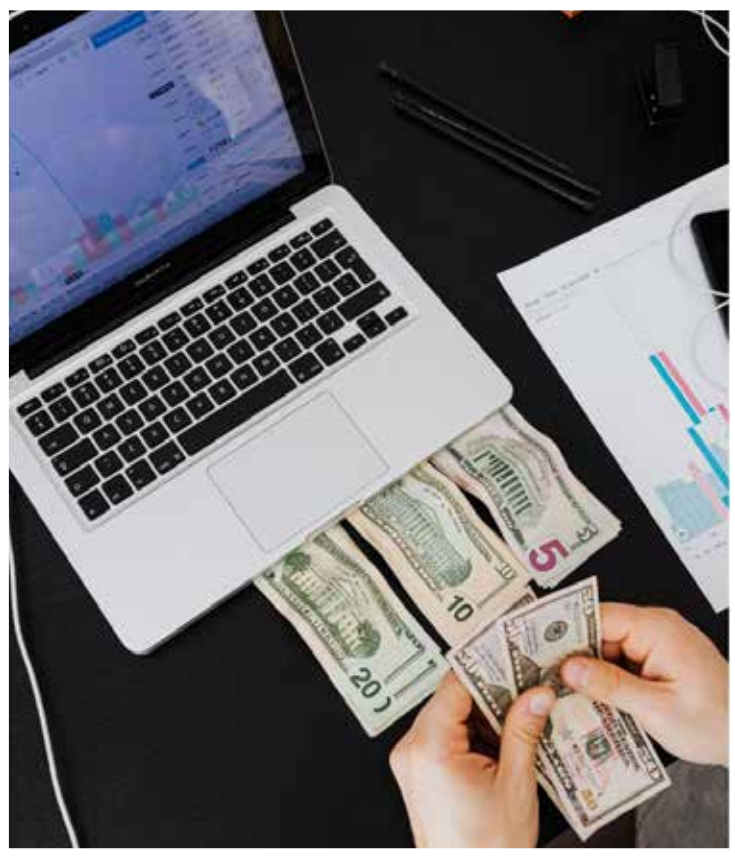
Pesquisa da Pipefy aponta que 41% das empresas brasileiras ouvidas mantêm ferramentas e automações que não se comunicam; falta de integração gera retrabalho, desperdício de recursos e dificuldades na tomada de decisão

A transformação digital ampliou o número de sistemas utilizados pelas empresas para gerenciar operações, clientes, finanças e processos internos. Mas, quando essas tecnologias funcionam de forma isolada, o que deveria gerar eficiência pode se transformar em uma fonte de custos invisíveis: retrabalho, duplicidade de informações, desperdício de recursos e decisões tomadas com dados incompletos ou conflitantes.

Uma pesquisa da Pipefy, realizada em 2026 com 148 empresas no Brasil e nos Estados Unidos, identificou que 41% das empresas brasileiras ouvidas possuem ferramentas ou automações que não se comunicam entre si. Além disso, 32% utilizam soluções que exigem que os profissionais acessem diferentes sistemas ou telas para concluir uma mesma atividade. Os dados evidenciam como a falta de integração pode comprometer a produtividade e aumentar o esforço necessário para executar tarefas cotidianas.

O impacto também aparece na gestão das informações. Segundo o levantamento, 21% das empresas brasileiras participantes afirmam que os profissionais dedicam mais da metade do expediente ao tratamento de dados não estruturados, enquanto 31% gastam entre 30% e 50% do tempo nessa atividade. Em vez de analisar informações e apoiar decisões, equipes acabam consumindo horas com organização, conferência e transferência manual de dados.

“Quando os sistemas não conversam, a operação precisa compensar essa falta de integração com trabalho manual. Isso gera retrabalho, aumenta a possibilidade de erros e consome recursos que poderiam estar direcionados a atividades mais estratégicas. O custo nem sempre aparece claramente no orçamento de tecnologia, mas se manifesta no dia a dia da operação”, afirma Márcio Silva, executivo de Operações da Moov4.



Karola_G_de_Pexels_CANVA

> “Eficiência não significa apenas automatizar uma tarefa ou adicionar uma nova ferramenta. É preciso olhar para o processo de ponta a ponta, entender onde estão as fricções e garantir que os sistemas e as informações estejam conectados.



Jirsak_CANVA

A desconexão entre plataformas também dificulta a visibilidade sobre o negócio. Informações distribuídas em diferentes ambientes podem gerar indicadores divergentes, atrasar análises e comprometer a capacidade de identificar gargalos ou responder rapidamente a mudanças. Nesse contexto, a empresa pode até contar com diversas ferramentas digitais, mas não necessariamente dispõe de uma visão integrada e confiável da operação.

O desperdício de recursos tecnológicos é outro ponto de atenção. O *Ivanti Technology at Work Report 2025* aponta que 58% dos profissionais de TI entrevistados consideram o desperdício de gastos com tecnologia um problema em suas organizações. Entre os fatores citados estão aplicações redundantes e excesso de capacidade provisionada em nuvem. O relatório também indica que 40% dos profissionais de TI ouvidos afirmam que dados isolados em silos reduzem a eficiência da área.

A adoção de inteligência artificial torna essa discussão ainda mais relevante. De acordo com a pesquisa da Pipefy, 71% das empresas brasileiras participantes já utilizam IA em seus fluxos de trabalho, mas apenas 6% afirmam ter processos totalmente orquestrados de ponta a ponta. O dado reforça que a adoção de ferramentas, por si só, não garante integração nem ganhos consistentes de eficiência.

“Eficiência não significa apenas automatizar uma tarefa ou adicionar uma nova ferramenta. É preciso olhar para o processo de ponta a ponta, entender onde estão as fricções e garantir que os sistemas e as informações estejam conectados. Quando a tecnologia é estruturada de forma integrada, a empresa reduz desperdícios, melhora a confiabilidade dos dados e cria condições para decisões mais rápidas e consistentes”, acrescenta Silva.

Para reduzir esses custos invisíveis, as empresas precisam mapear os processos que dependem de múltiplos sistemas, identificar atividades manuais recorrentes e avaliar redundâncias no ambiente tecnológico. A integração de plataformas, a governança dos dados e o alinhamento entre tecnologia e estratégia de negócio são passos importantes para transformar investimentos digitais em ganhos concretos de produtividade e desempenho.

“Na Moov4 temos visto que é muito mais produtivo quando se atua conectando negócios, especialistas e soluções para apoiar empresas em suas jornadas de transformação digital. Com atuação em áreas como dados, inteligência artificial, cibersegurança e infraestrutura, a companhia busca ajudar organizações a transformar tecnologia em valor, desempenho e vantagem competitiva”, explica Márcio.

Em um cenário de crescente digitalização, o desafio não está apenas em ampliar o uso de tecnologia, mas em fazer com que ela funcione de maneira coordenada. Quando sistemas, processos e dados permanecem desconectados, o custo aparece em horas perdidas, recursos desperdiçados e oportunidades que deixam de ser aproveitadas.