www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410
Sexta a segunda-feira, 20 a 23 de novembro de 2026
Ano XXII - Nº 5.713

Empresas & Negócios

MBA em Ciências de Dados abre inscrições para 320 vagas

O MBA em Ciências de Dados da USP abriu as inscrições para sua oitava turma. Oferecido pelo ICMC da USP, em São Carlos, em parceria com o CeMEAI, o curso tem duração de um ano e é voltado a profissionais de diferentes áreas que desejam aprofundar conhecimentos em ciência de dados, aprendizado de máquina e inteligência artificial (https://uspdigital.usp.br/apolo/apoObterCurso?cod_curso=55010002 1&cod_edicao=26001&numseqofeedi=1).

SergeyNivens_CANVA



CINCO DECISÕES PARA PREPARAR A OPERAÇÃO

SUA EMPRESA ESTÁ PRONTA PARA TRABALHAR COM PARCEIROS?

Leia na página 8

A IA acabou com o clique fácil, e sua empresa pode ser a próxima

Durante mais de duas décadas, a lógica de aquisição de clientes na internet seguiu uma coreografia previsível.

O consumidor tinha uma dúvida ou necessidade, digitava duas ou três palavras-chave em um buscador, analisava uma lista de dez links azuis e clicava nos resultados mais bem posicionados, fossem eles orgânicos ou patrocinados. Para as empresas, o jogo parecia claro: bastava dominar as técnicas de SEO ou investir mais pesado no leilão de mídia paga para garantir atenção, tráfego e vendas.

Esse modelo acaba de entrar em colapso silencioso.

A consolidação das buscas mediadas por Inteligência Artificial, seja por meio dos resumos generativos integrados diretamente aos motores de busca tradicionais, seja pelo uso cotidiano de assistentes conversacionais como ferramentas de pesquisa, alterou definitivamente a jornada de compra do consumidor. Hoje, o usuário não faz mais pesquisas fragmentadas; ele apresenta contextos complexos, detalha suas dores e espera uma resposta pronta, sintetizada e altamente confiável. O clique deixou de ser o ponto de partida da descoberta para se tornar, muitas vezes, apenas a etapa final de validação.

Para os negócios, essa mudança representa um choque estrutural e financeiro. Quando a inteligência artificial entrega a resposta diretamente na tela, o tráfego superficial simplesmente evapora. Empresas que construíram suas estratégias digitais baseadas exclusivamente na compra de volume de cliques ou na produção genérica de conteúdo para atrair visitantes estão vendo seu Custo de Aquisição de Clientes (CAC) disparar, enquanto suas taxas de conversão estagnam. Quem insiste na velha fórmula está pagando cada vez mais caro por uma atenção que não existe mais.

Divulgação



João Amorim

> "Empresas que construíram suas estratégias digitais baseadas exclusivamente na compra de volume de cliques ou na produção genérica de conteúdo para atrair visitantes estão vendo seu Custo de Aquisição de Clientes (CAC) disparar, enquanto suas taxas de conversão estagnam

Na MNG, empresa que fundei e lidero com foco em performance digital e inteligência de dados para negócios de alta complexidade, acompanhamos essa transição em tempo real. Gerenciando milhões em investimentos de mídia e analisando o comportamento de busca em mercados altamente exigentes e regulados, identificamos um padrão irrefutável: os algoritmos de IA não premiam mais quem apenas "grita mais alto" no leilão de anúncios. Eles passaram a atuar como curadores rigorosos de reputação e autoridade.

Antes de recomendar um serviço ou uma marca em uma resposta generativa, a IA cruza múltiplas camadas de sinais digitais. Ela avalia a consistência da presença daquela empresa na rede, a profundidade técnica das informações que ela publica, a coerência absoluta entre o que é prometido no anúncio e o que é entregue na página de destino e, fundamentalmente, a prova social real como avaliações autênticas de clientes e histórico de credibilidade.

Nesse novo cenário, estamos migrando rapidamente do tradicional SEO (Search Engine Optimization) para o que o mercado já consolida como GEO (Generative Engine Optimization). O objetivo deixou de ser apenas ranquear uma página no topo de uma lista; agora, trata-se de estruturar os dados, a reputação e a autoridade da empresa para que ela seja compreendida, citada e recomendada pelos modelos de linguagem como a melhor solução para um problema específico.

Além disso, a escassez de cliques torna cada contato infinitamente mais valioso. Se antes o marketing digital podia se dar ao luxo de desperdiçar oportunidades em processos comerciais lentos, hoje essa ineficiência é fatal para a margem de lucro. A aquisição de clientes não termina na geração do lead; ela exige uma integração cirúrgica entre inteligência artificial na atração e tecnologia de CRM na ponta do atendimento, rastreando a jornada completa desde o primeiro contato até a receita líquida no caixa.

O fim do clique tradicional não significa o fim das oportunidades no ambiente digital, mas sim o amadurecimento definitivo. As métricas de vaidade ficaram para trás. As empresas que vão sobreviver e liderar seus segmentos nos próximos anos serão aquelas que entenderem que a tecnologia não serve para enganar algoritmos, mas para amplificar a verdade, a especialização e a eficiência operacional do negócio.

(Fonte: João Amorim é Médico e fundador da MNG, empresa especializada em tráfego pago para o setor médico).

Negócios em Pauta

@matheusvaladaophoto-0270757



Vencedores da 6ª edição do Prêmio Mauricio de Sousa, celebrados durante a cerimônia em Orlando.

ADIBRA International Networking 2026 bate recorde de participação

Com recorde de público, patrocinadores e apoiadores, o ADIBRA International Networking (AIN) 2026 reafirmou sua posição como principal encontro internacional da indústria brasileira de parques e atrações. Cerca de 200 empresários, executivos e profissionais do setor participaram da edição, realizada em 17 de novembro, no Hard Rock, no Universal CityWalk, em Orlando - EUA, durante a semana da IAAPA Expo. O evento também registrou marca histórica de 50 inscrições no 6º Prêmio Mauricio de Sousa, consolidando a premiação como vitrine da evolução técnica e criativa do mercado nacional. Criado em 2019 e realizado anualmente em paralelo à programação internacional do setor, o Prêmio Mauricio de Sousa valoriza iniciativas que impulsionam o desenvolvimento do entretenimento no país, estimulando boas práticas de gestão, experiência do visitante e responsabilidade socioambiental (www.adibra.com.br). Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Caipira Design Experience



CDX reúne profissionais de design e tecnologia no Dabi Business Park

@A Caipira Design Experience (CDX) realiza, no dia 26 de novembro, uma edição especial em Ribeirão Preto (SP) para reunir profissionais, estudantes e lideranças das áreas de design, experiência do usuário (UX), produto e tecnologia. O encontro será das 19h às 21h30, na Arena Tracbel, no Dabi Business Park, com palestras, painel de discussão e espaço para networking. A iniciativa nasceu em Piracicaba (SP), onde reuniu 300 pessoas, entre participantes e equipe de organização, em sua primeira edição, em maio deste ano. Criada para ampliar o acesso a conteúdo especializado e fortalecer comunidades profissionais de design e tecnologia, a CDX começa a expandir suas atividades para outras cidades do interior paulista (https://www.linka.la/event/cdx-ribeirao-preto). Leia a coluna completa na página 2

Visto EB-5 pode ganhar espaço em 2027? Entenda o cenário para investidores brasileiros

Reajuste dos valores mínimos, mudanças no cenário político americano e busca por diversificação patrimonial colocam programa de residência permanente no radar de empresários e famílias.

Quando proibir não basta: bets, Discord e a matemática dos incentivos

Em agosto, o Brasil restringiu transmissões ao vivo e outros recursos de vídeo do Discord, após graves denúncias de violência contra adolescentes, inclusive indução à automutilação e ao suicídio.

Carreira executiva: o que mudou na busca por crescimento profissional?

O planejamento para 2027 começa antes do fechamento do ano

Vetores do Varejo

Quando a inteligência artificial passa a escolher o que o consumidor compra

Por Lyana Bittencourt



Leia na página 7

Literatura

Livros em Revista

Ralph Peter

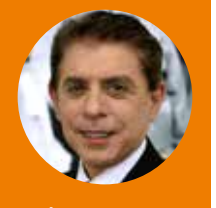


Leia na página 6

Política

A derrota do republicano

Heródoto Barbeiro



Leia na página 2

Economia da Criatividade

O Paradoxo das Bolsas de Estudo: Quando o Desconto Atrai Alunos, mas Enfraquece o Valor da Marca

Carol Olival

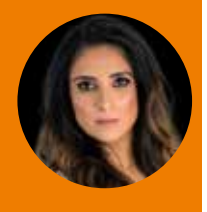


Leia na página 4

Negócios & Carreira!

Sonhar alto sem atropelar o tempo

Fabiana Monteiro



Leia na página 5

A derrota do republicano



Heródoto Barbeiro (*)

A popularidade do presidente republicano está baixa.

O que se espera para a próxima eleição presidencial é uma candidatura do Partido Democrata, principal força de oposição ao presidente republicano, que pretende se reeleger. O eleitor médio não está contente com a alta do custo de vida e as dificuldades de acesso ao crédito. O presidente republicano é favorável à constituição de grandes trustes, entre eles o do petróleo.

Boa parte do financiamento de sua campanha vem dos grandes magnatas, detentores das maiores empresas do país. Os democratas são críticos da intervenção dos super-ricos na política nacional, apesar de alguns deles fazerem doações polpudas ao partido. Há um forte braço de ferro eleitoral, e ninguém se arrisca apontar o vencedor da eleição presidencial.

A economia, na visão dos republicanos, avança rapidamente na nova fase da Revolução Industrial, com a adoção de novas tecnologias e novas formas de organização da produção. A produtividade aumenta aceleradamente. Novas fontes de energia são exploradas, com grandes investimentos privados na mineração de carvão e na exploração de petróleo.

A expansão das ferrovias integra o vasto território norte-americano. O nacionalismo ganha impulso e se transforma em bandeira da campanha republicana. A introdução de novos métodos industriais barateia os preços dos bens duráveis, entre eles os automóveis. Ou seja, o capitalismo encontra um campo fértil para seu desenvolvimento e já começa a atrair investidores europeus. Diante desse quadro, tudo leva a crer que a América continuará grande.

O eleitor americano está com um olho na situação da economia nacional e outro na ameaça de uma grande guerra no continente europeu. Os democratas montam uma campanha aguerrida contra o republicano. Acusam o Partido Republicano de ser o responsável pela crise que atinge principalmente as camadas mais pobres da população.

Os democratas defendem reformas sociais e a retirada das tarifas protecionistas, que, segundo eles, prejudicam os interesses econômicos das empresas americanas. O candidato democrata é favorável ao liberalismo econômico e a uma legislação mais rigorosa para controlar a formação de grandes trustes, entre eles o petrolífero. O professor Woodrow Wilson, governador de New Jersey, recebe a indicação do Partido Democrata para disputar a eleição de 1912.

O resultado é uma verdadeira avalanche eleitoral. Wilson vence em 40 estados. Seu oponente, o republicano William Taft, só lidera em seis. Pela frente, o novo presidente terá que enfrentar a Standard Oil e o afundamento de navios americanos por submarinos alemães. Isso pode arrastar os Estados Unidos para a guerra que ameaça a Europa.

Wilson não se cansa de repetir que manterá o país longe do conflito. Será?

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

Califórnia veta robotáxis da Waymo em rodovias

A Waymo é uma empresa que faz parte do Alphabet, o mesmo grupo empresarial que controla o Google.

Vivaldo José Breternitz (*)

Seu principal serviço é o de robotáxis, veículos que transportam passageiros de forma semelhante a aplicativos como Uber e 99, mas sem motorista.

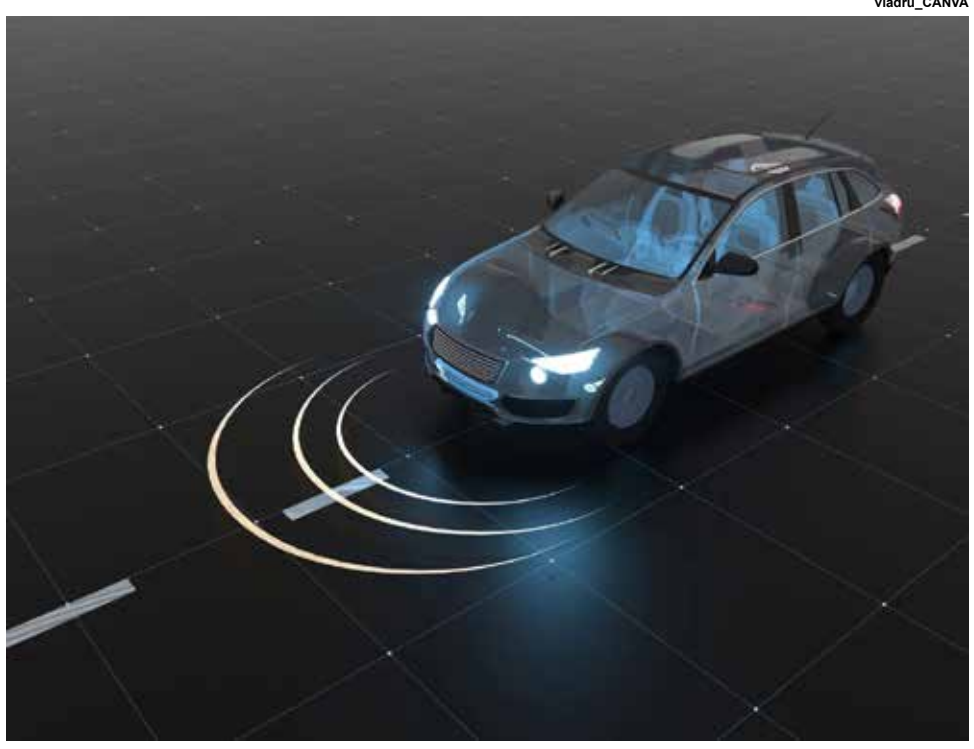
Há alguns dias, a Waymo foi proibida de operar seus robotáxis em rodovias da Califórnia em função de incidentes recentes envolvendo seus veículos.

Em um desses incidentes, três carros da Waymo entraram em uma área interditada por motivo de obras em uma rodovia, nas proximidades de São Francisco. Em outro episódio, um veículo quase colidiu com viaturas da polícia rodoviária que realizavam uma operação de controle de tráfego; o episódio foi gravado e viralizou nas redes sociais.

Segundo as autoridades, as recorrentes invasões de áreas em obras por carros da Waymo representam um risco à segurança pública. Para voltar a operar em rodovias, a Waymo deverá comprovar que seus veículos conseguem identificar e reagir adequadamente a obras, veículos de emergência e outras situações complexas de trânsito.

A empresa afirmou que a segurança é sua prioridade, destacou que não houve feridos nos incidentes e informou que também

vladru_CANVA



restringiu temporariamente operações em rodovias de outros estados enquanto estuda o assunto. O serviço da Waymo segue funcionando normalmente em vias urbanas, com mais de 500 mil viagens semanais.

A empresa também enfrenta questionamentos sobre outro vídeo que viralizou e que mostra um veículo preso entre cancelas de uma passagem ferroviária em San Diego antes de dar marcha à ré e derrubar uma das cancelas.

(*) 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.

Ferramenta de IA pode facilitar tentativas de invasão a sites com falhas no PHP

O Netskope Threat Labs identificou downloads de uma versão do ARTEX, ferramenta de inteligência artificial criada para testar a segurança de sistemas, que pode explorar automaticamente duas falhas no PHP, linguagem usada em sites e aplicações. O recurso foi incorporado por terceiros em 21 de outubro, no mesmo dia em que saíram as correções. Os pesquisadores também observaram tentativas de exploração das falhas, mas não confirmaram o uso do ARTEX nesses casos.

O alerta é para empresas e provedores de hospedagem que mantêm sites e aplicações acessíveis pela internet em versões vulneráveis do PHP. No cenário analisado, o recurso do ARTEX depende também de uma brecha na aplicação que permite carregar arquivos do próprio servidor. Se a exploração for bem-sucedida, o invasor pode executar comandos no servidor sem precisar de uma conta ou senha. As duas falhas no PHP são conhecidas como PHP2Shell.

"Uma nova vulnerabilidade pode virar um recurso do ARTEX, permitindo que qualquer usuário da ferramenta a explore sem precisar escrever o próprio código de exploração", escreve Vini Egerland, autor da análise do Netskope Threat Labs.

Segundo levantamento global da Censys citado na análise, cerca de 27 milhões de serviços ainda rodavam versões afetadas em 18 de novembro. Desse total, aproximadamente 22,8 milhões usavam versões antigas que já não recebem atualizações regulares do projeto PHP.

O que fazer se você administra um site

Confira a versão do PHP no painel da hospedagem. Se um fornecedor administra o site, peça que confirme a versão em uso e se as duas correções do PHP2Shell foram aplicadas

Divulgação ARTEX



ao servidor. Atualizar o WordPress ou seus plugins, por si só, não atualiza o PHP.

Atualize os servidores afetados. As primeiras versões com as correções são **8.2.35, 8.3.36, 8.4.27 e 8.5.12**. A equipe responsável deve instalar uma versão que inclua as correções e priorizar os sistemas acessíveis pela internet. Para servidores com **PHP 8.1 ou anterior**, confirme se o fornecedor aplicou as correções ao pacote em uso ou migre para uma versão com suporte.

Reduza a exposição se a atualização tiver de esperar. A equipe técnica pode desativar o acompanhamento do progresso de uploads no PHP, definindo session.upload_progress.enabled=0, e reiniciar o serviço para aplicar a mudança. A medida bloqueia a principal forma de exploração demonstrada na análise. Para corrigir as duas falhas, é preciso atualizar o PHP.

News@TI

BASF inaugura Centro de Inovação Poliuretanos

@A BASF inaugurou, nesta quarta-feira (18), seu novo Centro de Inovação Poliuretanos, localizado no Complexo Industrial de Batistini, em São Bernardo do Campo/SP. Resultado de um investimento de € 3,4 milhões (mais de R$ 20 milhões), a estrutura amplia a capacidade da companhia de desenvolver, testar e validar soluções localmente, em maior proximidade com clientes e com as necessidades específicas do mercado brasileiro e sul-americano. Com aproximadamente 1.300 m², o Centro foi concebido do zero na fábrica de Batistini e é inspirado em outros Centros de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação da BASF globalmente. A estrutura aproxima competências de P&D, áreas de negócio, operação industrial e clientes, criando um ambiente voltado à colaboração e à cocriação, permitindo transformar demandas do mercado em formulações, aplicações, testes e validações antes da escala industrial (www.basf.com).

MercTech estreia no Brasil e destaca cibersegurança como prioridade

@A Mercury Security, marca da HID e referência global em soluções de controle de acesso baseadas em arquitetura aberta, realizou em São Paulo uma edição do MercTech, encontro dedicado à troca de conhecimentos, experiências e perspectivas sobre o futuro do controle de acesso. O evento aconteceu no Renaissance São Paulo Hotel e reuniu consultores, usuários finais, integradores de sistemas e parceiros OEM para compartilhar conhecimentos, experiências e perspectivas sobre o futuro do controle de acesso. A edição marca um novo momento na expansão internacional do MercTech, que, pela primeira vez, passa a ser realizado fora dos Estados Unidos. Após uma edição em Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, a iniciativa chegou ao Brasil e seguirá para outros países, ampliando a conexão entre a Mercury e seu ecossistema global de parceiros (https://www.mercury-security.com/).

Gi Group e Amazon abrem mais de 1.000 vagas temporárias para Auxiliar de Logística em Cajamar (SP)

A Gi Group, multinacional italiana especializada em recursos humanos, está com mais de 1.000 vagas temporárias abertas para Auxiliar de Logística, em parceria com a Amazon, em Cajamar (SP). As oportunidades são para início imediato e oferecem possibilidade de efetivação.

Para concorrer às vagas, é necessário ter mais de 18 anos e Ensino Fundamental completo. Não é exigida experiência anterior na área de logística, embora ela seja considerada um diferencial. Também é preciso ter disponibilidade para trabalhar em turnos e desempenhar diferentes atividades no centro de distribuição.

Os profissionais selecionados serão responsáveis por atividades como recebimento, conferência e separação de produtos, movimentação e armazenagem de materiais, embalagem, etiquetagem e expedição de pedidos, controle de estoque e carregamento e descarregamento de veículos. A rotina também inclui emissão de notas fiscais, organização do ambiente de trabalho e utilização de coletores de dados e do sistema WMS.

A jornada será organizada em escala 3x2, com ciclos alternados de três dias de trabalho e três de folga, seguidos por dois dias de trabalho e dois de folga. Nesse formato, a média é de 15 dias trabalhados por mês. O transporte fretado gratuito atende 28 localidades, incluindo bairros da capital paulista e municípios da Região Metropolitana e do entorno. Em São Paulo, as regiões atendidas são Baltazar Fidelis, Brasilândia, Campo Limpo, Colinas da Anhanguera, Jaraguá, Lapa, Munhoz, Paraisópolis, Perus, Pirituba e Vila Aurora (https://linktr.ee/gigroup.amazon).

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.

Empresários discutem implicações da reforma tributária

O encontro debateu planejamento fiscal, produtividade com IA e saúde mental

A Alleanza Consultoria e Serviços realizou, no último dia 11, o encontro "O Empreendedor do Futuro", na sede do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo (SESCON-SP), na capital paulista. O evento reuniu clientes, parceiros e empresários da região para analisar os ajustes fiscais, operacionais e de gestão exigidos das companhias brasileiras antes do início da implementação da reforma tributária, marcada para 2027.

Estruturada em três eixos (saúde no trabalho, inteligência artificial aplicada à operação e transição tributária), a programação abordou os desafios de gestão das pequenas e médias empresas (PMEs), segmento que responde por cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e por mais da metade dos empregos formais do país, segundo dados do Sebrae. Durante a abertura, a organização destacou que os escritórios de contabilidade e os gestores atuam simultaneamente nas obrigações fiscais vigentes e na preparação para as regras da Emenda Constitucional 132.

Sócia-fundadora da Alleanza, Eliete Correa explicou que a sequência dos painéis foi desenhada para refletir as etapas de preparação que os empresários precisam executar. "Ao estruturar o encontro, o objetivo inicial era apresentar os reflexos das mudanças econômicas de 2027 nos negócios dos clientes. Contudo, o planejamento exige que os gestores cuidem da saúde das equipes como etapa inicial", alertou.

Kauan Mateus



Eliete Correa.

Do estresse ao esgotamento

Para Lilian Correa, médica com mestrado em Uroginecologia e pós-graduação em Ginecologia Endócrina e Metabolismo, o estresse ativa o eixo hipotálamo-hipófise-adrenal, responsável pela liberação de adrenalina e cortisol. Quando o organismo se recupera após o fim do fator estressor, o chamado estresse agudo tende a aumentar o estado de alerta, a atenção, o foco e o desempenho. "O problema surge quando a exposição é prolongada e não há tempo de recuperação: o estresse crônico está associado a fadiga, insônia, irritabilidade, dificuldade de concentração e `névoa mental`, com risco de adoecimento físico e mental", disse ela, acrescentando em seguida: "Entre os efeitos do excesso de cortisol, temos a pressão alta, glicemia elevada, problemas digestivos, imunidade reduzida e maior risco de doença cardíaca". Segundo ela, a Organização Mundial da Saúde (OMS) registra muitos dias de trabalho perdidos por ano, em razão de depressão e ansiedade, a um custo estimado de US$ 1 trilhão em produtividade.

Base de dados

A aplicação tecnológica na rotina das PMEs foi apresentada por Caio Gaglieta, sócio da HC Company. O executivo demonstrou como bases de dados estruturadas permitem gerar projeções e embasar decisões gerenciais, ressaltando que ferramentas de inteligência artificial automatizam tarefas operacionais e ampliam a capacidade de entrega de equipes enxutas.

Oito medidas para a transição

No debate sobre a reforma tributária, os advogados Murillo Souza e Gabriel Sousa enfatizaram a necessidade de antecipação e a governança alinhada. Os especialistas compararam a magnitude da mudança regulatória à implementação do Plano Real e avaliaram que a unificação de tributos como ICMS, ISS, PIS e Cofins exige revisão individualizada da formação de preços, dos contratos de longo prazo e da carga incidente sobre serviços.

Descartando a possibilidade de adiamento do calendário para 2028, os juristas elencaram oito frentes prioritárias de atuação para os gestores: 1) Reprecificar produtos e serviços de forma contínua; 2) Rever a cadeia de fornecedores e o aproveitamento de créditos tributários; 3) Mapear o cenário contábil e fiscal na virada de 2026; 4) Adequar cláusulas de contratos de longa duração; 5) Habilitar incentivos vinculados ao fundo de desenvolvimento regional e fiscal; 6) Identificar benefícios aplicáveis à atividade da empresa; 7) Atualizar sistemas de gestão (ERPs) e cadastros fiscais; 8) Estruturar processos de relacionamento com clientes (CRM).

No encerramento do encontro, Eliete Correa ressaltou que a transição exigirá evolução na atuação dos profissionais. "O contador deixa de atuar apenas na escrituração e emissão de guias para assumir a posição de consultor na formação de preços e na estratégia do negócio. O empresário brasileiro precisa antecipar essa análise para evitar perda de margem por falta de tempo de adaptação", concluiu.

Taxa do lixo: a conta não desaparece

Fabricio Soler (*)

Decisão do Tribunal de Justiça de São Paulo lembra que coletar, tratar e destinar os resíduos e rejeitos têm custo — e que alguém sempre paga.

Poucos temas mobilizam tanto a política municipal quanto a tarifa de resíduos ou "taxa do lixo". Criar a cobrança gera desgaste; extingui-la, aplausos. Foi o que ocorreu em Caraguatatuba, no litoral norte paulista. Em dezembro de 2025, o Município instituiu a Taxa de Manejo de Resíduos Sólidos Urbanos. Seis meses depois, a Câmara aprovou sua revogação, derrubou o veto do prefeito por unanimidade e promulgou a lei.

Em 11 de novembro, o Órgão Especial do Tribunal de Justiça de São Paulo declarou essa lei inconstitucional, por unanimidade. A decisão vale para todas as cidades brasileiras que tratam o custo do lixo como algo resolvido com discurso.

O fundamento do Tribunal é simples: desde 2016, a Constituição exige que projetos que reduzam receitas públicas tragam estimativa de impacto nas contas. Extinguir uma taxa é renunciar à receita. Antes de votar, os vereadores precisavam mostrar quanto a cidade deixaria de arrecadar e como o serviço seria pago. Esse estudo não existia.

A lei revogadora citou "fontes alternativas": multas, venda de recicláveis, repasses estaduais e federais, parcerias público-privadas e corte de desperdícios. O Tribunal apontou que enumerar fontes não comprova que existem, quanto rendem ou se bastam. Uma lista sem números é promessa, não plano. Antes, o mesmo Órgão Especial já havia anulado a revogação da taxa em Cafelândia pelo mesmo motivo, firmando orientação na Justiça paulista: acabar com a cobrança exige mostrar a conta.

A decisão também se apoia no Marco Legal do Saneamento, de 2020, que exige sustentabilidade econômico-financeira para limpeza urbana e manejo de resíduos via taxa ou tarifa. O Município que não institui a cobrança pratica renúncia de receita e responde perante a Lei de Responsabilidade Fiscal. A taxa não é capricho do prefeito, mas exigência federal.

A Política Nacional de Resíduos Sólidos, de 2010, prometeu o fim dos lixões, coleta seletiva, inclusão de catadores e aterros sanitários, reconhecendo a necessidade de recuperar custos. Coletar, transportar, tratar e dispor rejeitos são atividades diárias e caras. Sem a taxa, a conta migra para o orçamento geral e disputa recursos com saúde, educação, segurança e infraestrutura. Quando o caixa aperta, a destinação adequada é cortada primeiro, e o lixão volta como saída "barata" — até surgirem contaminação, doenças e multas ambientais.

Há também a questão da justiça social. Sem a taxa, impostos gerais pagam o serviço, fazendo os mais pobres subsidiarem quem gera mais lixo. Uma taxa bem desenhada cobra pelo uso e isenta famílias de baixa renda, como previa a lei de Caraguatatuba.

Além disso, aterros modernos e usinas exigem investimentos de longo prazo e segurança jurídica. Nenhum investidor aplica onde a fonte de pagamento pode acabar de repente. Ironicamente, PPPs e repasses federais dependem de finanças organizadas.

Isso não impede críticas. A resistência popular faz sentido quando faltam transparência e critérios justos. Prefeituras devem calcular custos, publicar números, prever isenções e mostrar melhorias. O recado do Tribunal não é contra o debate democrático, mas contra decisões às cegas. Responsabilidade fiscal e ambiental caminham juntas: sem financiamento sustentável, não há gestão sustentável, e a conta sempre chega — de forma justa hoje, ou com juros ambientais e sanitários amanhã.

(*) Fabricio Soler é advogado especialista em Direito Ambiental e Direito dos Resíduos. É sócio da S2F Partners by Soler & Silva Filho.



Empresas & Negócios

Voos/Otimismo

O Salvador Bahia Airport, membro da rede VINCI Airports, terá uma oferta recorde de 1,6 milhão de assentos disponíveis na alta temporada de verão 2026/2027. O terminal baiano, que opera de 15 de dezembro a 31 de janeiro em seu período de maior movimento anual, projeta um crescimento de 2,4% em relação ao mesmo período do ano anterior, que já havia registrado o maior resultado da concessão. A programação também prevê 9.186 pousos e decolagens e um aumento de 2,9% na capacidade dos aviões durante a temporada – com uma média de 175 assentos por aeronave. Mais uma vez, o mês de janeiro será histórico para a aeroporto da capital baiana. Serão, 1,05 milhão de assentos disponíveis, alta de 3% em relação ao ano anterior e maior oferta para janeiro em dez anos.

Fidelização

A fidelização de clientes ganha importância nas estratégias do varejo diante da pressão sobre custos, margens e poder de compra. Mais do que oferecer descontos, empresas buscam programas de benefícios que estimulem a recorrência e contribuam para a rentabilidade. A quinta edição do Panorama da Fidelização no Brasil 2026, realizado pelo Tudo Sobre Incentivos (TSI) em parceria com a ABEMF, aponta que 85,9% dos brasileiros participam de pelo menos um programa de fidelidade. O levantamento, realizado entre agosto e setembro últimos, com 2.333 consumidores, mostra que 83,9% preferem comprar de marcas que oferecem benefícios e 18,7% trocariam de marca caso essas vantagens deixassem de existir.

Mercado de Capitias

O mercado de capitais movimentou R$ 71,4 bilhões em ofertas encerradas em outubro passado, volume 0,8% abaixo dos R$ 70,8 bilhões observados em setembro, segundo dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima). As debêntures seguiram como principal instrumento de financiamento no período, enquanto os Fundos de Investimento em Cadeias Agroindustriais (Fiagros) registraram o maior volume mensal de toda a série histórica, iniciada em setembro de 2021. No acumulado de 2026, as emissões domésticas totalizaram R$ 628,4 bilhões, alta de 1,6% em relação ao mesmo período do ano passado. "Os resultados do mês reforçam que o mercado de capitais tem mantido um fluxo regular de emissões ao longo do ano, com diferentes instrumentos ganhando destaque a cada mês", comenta Guilherme Maranhão, presidente do Fórum de Estruturação de Mercado de Capitais da Anbima.

Educação Financeira

A Confederação Nacional das Instituições Financeiras (Fin), a Associação Brasileira de Bancos (ABBC), a Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento (ACREFI), a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) e a Zetta lançaram o "Amplifica Educação Financeira", programa que selecionará organizações com soluções de educação e cidadania financeiras já em funcionamento para receber recursos não reembolsáveis, apoio técnico e mentorias, com o objetivo de ampliar seu alcance e levar gratuitamente educação financeira a um número maior de brasileiros. O programa é desenvolvido no âmbito do Novo Desenrola Brasil, conta com execução da Artemisia. Mais da metade da população brasileira (55%) afirma entender pouco ou nada de educação financeira, segundo levantamento da Febraban de 2025. As inscrições estão abertas até 4 de dezembro de 2026, pelo site www.amplificaeduca.com.br.

MUNDO ESG nelson.tucci@netjen.com.br

Empregos/Logística

A Gi Group, multinacional italiana especializada em recursos humanos, está com mais de 1.000 vagas temporárias abertas para Auxiliar de Logística, em parceria com a Amazon, em Cajamar (SP). As oportunidades são para início imediato e oferecem possibilidade de efetivação. A remuneração mensal é de R$ 2.260,26. O pacote de benefícios inclui transporte fretado gratuito, sem desconto em folha, vale-transporte adicional, caso necessário, e refeição no local. As entrevistas serão realizadas online, de segunda a sexta-feira, em dias úteis. Inscrições pelo link: https://linktr.ee/gigroup.amazon

Empregos/Pesquisador

A Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística do Estado de São Paulo (SEMIL) iniciou as inscrições para o concurso público destinado ao preenchimento de 98 vagas de Pesquisador Científico I do Instituto de Pesquisas Ambientais (IPA). Os interessados poderão se inscrever até 22 de dezembro de 2026, pelo site da Fundação Vunesp. As provas objetiva e dissertativa estão previstas para 14 de fevereiro de 2027. Para mais informações, acesse https://documento.vunesp.com.br/documento/stream/ODA2MTMyNw%3d%3d

Prêmio Papagaio

A cerimônia de entrega dos troféus aos vencedores das 14 categorias do prêmio pioneiro pela causa animal acontece em 23 de novembro, no Teatro Sabesp Frei Caneca (Rua Frei Caneca, 569, São Paulo), a partir das 18h. Faltam poucos dias para a cerimônia de entrega dos troféus para os vencedores da 2ª edição do Prêmio Papagaio de Comunicação Animal. O evento de premiação é pioneiro em toda a América Latina, ao reconhecer quem faz comunicação em defesa dos animais. A entrada é gratuita e os ingressos estão acessíveis pelo link https://bit.ly/Papagaio2026. Outras informações pelo site www.premiopapagaio.com.br.

Clima x Especulação

A alta dos preços do tomate (que chegou a R$ 25 o kg, em SP), do arroz e da carne bovina, que encareceu a cesta básica em todas as capitais brasileiras, evidencia os desafios de equilíbrio entre oferta, demanda e custos na cadeia de alimentos. Segundo a Conab e o Dieese, o tomate registrou alta em todas as capitais, com variações de até 58,32% em um mês, enquanto o arroz apresentou aumento em 26 capitais. O cenário abre espaço para discutir como as condições climáticas, a volatilidade das commodities, os custos de produção e as oscilações de mercado influenciam a formação de preços, desde o campo até a comercialização. Como produtores, indústria e varejo podem ajustar suas estratégias para preservar margens e competitividade sem comprometer o poder de compra do consumidor? – eis a questão.



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade
#FullSailBrazilCommunity

O Paradoxo das Bolsas de Estudo: Quando o Desconto Atrai Alunos, mas Enfraquece o Valor da Marca

Bolsas de estudo representam uma oportunidade importante para ampliar o acesso à educação. Ao mesmo tempo, observo que muitas instituições utilizam descontos como principal argumento de captação, sem avaliar seus efeitos sobre o posicionamento da marca. Essa prática levanta uma questão que considero fundamental: quando uma bolsa representa uma oportunidade educacional e quando se transforma apenas em uma redução de preço?

Durante minha trajetória no marketing educacional, aprendi que preço e valor são conceitos diferentes. O preço representa o investimento financeiro necessário para estudar. O valor envolve qualidade acadêmica, experiência, oportunidades de desenvolvimento e confiança na instituição. Quando a comunicação destaca exclusivamente o percentual de desconto, existe o risco de deixar em segundo plano os motivos pelos quais aquela formação merece ser escolhida.

A pesquisa de Xia, Monroe e Cox (2004) mostra que a percepção de justiça dos preços influencia a avaliação dos consumidores. Essa discussão é relevante para instituições que oferecem condições financeiras diferentes para públicos semelhantes. Critérios pouco transparentes podem gerar dúvidas sobre o valor real das mensalidades e sobre a equidade das oportunidades. Por isso, considero essencial comunicar claramente os objetivos e as condições das bolsas.

Também precisamos reconhecer que a decisão educacional não depende apenas do preço. Perna (2006), ao apresentar um modelo de escolha do ensino superior, demonstra a importância dos contextos familiares, sociais e econômicos no acesso à educação. Na prática, isso significa que uma bolsa pode reduzir uma barreira financeira, mas não necessariamente resolver dúvidas sobre qualidade, carreira, adaptação ou retorno do investimento.

Minha experiência na Full Sail University reforçou a importância de apresentar oportunidades de apoio financeiro dentro de uma conversa mais ampla sobre formação e objetivos profissionais. Acredito que bolsas devem estar conectadas a estratégias claras de acesso, mérito, inclusão ou desenvolvimento de talentos, respeitando a realidade de cada instituição. Também recomendo acompanhar não apenas o número de matrículas geradas, mas a permanência dos estudantes e a sustentabilidade financeira dessas iniciativas.

Não defendo reduzir a oferta de bolsas. Pelo contrário, considero que programas bem estruturados podem transformar trajetórias. O desafio está em comunicar seu valor sem transformar a educação em uma competição permanente por descontos. Para os profissionais de marketing, isso exige conhecimento sobre comportamento do consumidor, políticas de acesso e gestão financeira. Afinal, uma instituição precisa demonstrar por que vale a pena estudar nela, e não apenas quanto custa aproveitar uma promoção.

Referências

Perna, L. W. (2006). Studying college access and choice: A proposed conceptual model. In J. C. Smart (Ed.), Higher education: Handbook of theory and research (Vol. 21, pp. 99–157). Springer. https://doi.org/10.1007/1-4020-4512-3_3

Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. Journal of Marketing, 68(4), 1–15. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.1.42733

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

Reforma tributária desafia estrutura de pequenas e médias indústrias

Primeira fase começa em janeiro de 2027 e exige atualização de sistemas, revisão de processos fiscais e produtivos e capacitação de equipes; estruturas enxutas e custos de adequação estão entre os principais desafios das empresas

A partir de 1º de janeiro de 2027, a Reforma Tributária entra em sua primeira grande fase prática de substituição de impostos, exigindo que empresas brasileiras estejam preparadas para operar sob novas regras fiscais. O início dessa etapa marca o fim do PIS e da Cofins e a entrada da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) em uma nova fase, além da aplicação das primeiras regras do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS). Para pequenas e médias indústrias, a mudança representa um desafio que vai além da atualização dos sistemas fiscais e envolve a revisão de processos, controles financeiros e operações produtivas.

Raquel Coser, diretora de ERP da Zucchetti, destaca que as novas regras afetam a classificação tributária, a apuração de impostos, o aproveitamento de créditos e a emissão de documentos, com reflexos na compra de matérias-primas, nos custos de produção e na formação dos preços de venda. "Para as indústrias, o impacto da Reforma Tributária vai muito além de uma simples atualização de alíquotas. Essas mudanças não ficam restritas à área fiscal. Elas impactam toda a operação industrial, desde a aquisição de matérias-primas até a comercialização dos produtos", ressalta.

Dados da Receita Federal mostram avanço, mas também revelam lacunas no processo de adaptação. Segundo comunicado publicado em 9 de outubro de 2026, 86% dos documentos fiscais de empresas obrigadas possuem destaque da CBS. No caso da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), utilizada principalmente por indústrias, atacadistas e distribuidores, o índice é de 78% — o que significa que mais de duas em cada dez empresas ainda não concluíram a adequação.



Kameleon007_CANVA

Complexidade maior, estrutura reduzida

Ainda de acordo com Raquel Coser, os desafios de adaptação à Reforma Tributária tendem a ser maiores para as pequenas e médias indústrias devido à estrutura administrativa e tecnológica reduzida. “Muitas trabalham com processos pouco estruturados, profissionais que acumulam diferentes responsabilidades e conhecimento limitado sobre os efeitos da mudança”, pontua.

A isso se soma a necessidade de conviver com dois modelos tributários durante a transição. Entre 2029 e 2032, haverá redução gradual de ICMS e ISS e avanço progressivo do IBS. "Isso significa que as empresas vão precisar acompanhar diferentes exigências fiscais ao mesmo tempo, exigindo ainda mais controle, organização e confiabilidade das informações", destaca Coser. “A contratação de consultorias especializadas, a capacitação das equipes e a atualização dos sistemas representam custos adicionais para negócios que nem sempre possuem departamentos fiscais e de tecnologia dedicados”, complementa.

Nuvem ganha espaço

A necessidade de acompanhar mudanças frequentes na legislação tem ampliado o interesse por sistemas de gestão capazes de receber atualizações de forma contínua. Nesse cenário, os modelos de software como serviço (SaaS), disponibilizados em nuvem, ganham espaço pela possibilidade de distribuir alterações fiscais de maneira centralizada, reduzindo a dependência da infraestrutura tecnológica de cada cliente.

Na Zucchetti, as soluções em nuvem do produto Mago registraram crescimento de aproximadamente 25% em 2025, na comparação com 2024. “A Reforma Tributária não é a única responsável por essa transformação, mas certamente funciona como um acelerador. Diante de um cenário de mudanças frequentes na legislação, manter o ERP atualizado deixa de ser apenas uma questão tecnológica e passa a ser uma necessidade para garantir a continuidade e a segurança das operações industriais”, afirma Coser.

Diferenças entre modelos de ERP

A principal diferença entre os modelos está na administração da infraestrutura e das atualizações. Em sistemas instalados localmente, as empresas geralmente precisam gerenciar servidores, backups, segurança e aplicação de novas versões, o que exige investimentos e profissionais especializados. No SaaS, parte dessas responsabilidades fica sob gestão do fornecedor, que pode desenvolver, testar e disponibilizar atualizações de maneira centralizada.

“A migração para a nuvem, porém, não é necessariamente a melhor alternativa para todas as operações”, explica a diretora de ERP. De acordo com ela, no ambiente industrial, é preciso considerar a estrutura tecnológica antes. Dependendo das características da produção, uma arquitetura local, em nuvem ou híbrida pode ser mais adequada. Caso a mudança seja necessária, o planejamento deve incluir integração com outros sistemas, qualidade dos dados, capacitação dos usuários e continuidade das operações.

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

3106-4171

Panes globais e dependência tecnológica: o que fazer para minimizar riscos e garantir continuidade das operações?

Lorena Botelho, sócia do Urbano Vitalino Advogados e especialista em Data, Technology & Privacy Law, explica os instrumentos e estratégias que empresas devem adotar para minimizar impactos de falhas em serviços essenciais ao funcionamento do negócio

As recentes panes globais envolvendo serviços de tecnologia, como os da Microsoft e o sistema de controle aéreo dos Estados Unidos, evidenciaram como empresas e governos estão cada vez mais dependentes de plataformas digitais para manter operações essenciais.



Natee Meepian's Images_CANVA

Embora não exista até o momento evidências que indiquem relação entre esses incidentes, os episódios alertam para uma dependência de poucos fornecedores e ausência de planos de mitigação para minimizar os prejuízos e evitar que atividades e negócios sejam interrompidos.

"Quando um fornecedor global de tecnologia sofre uma pane, o impacto pode atingir toda a cadeia de negócios. O desafio não é apenas identificar quem responde pelos prejuízos, mas garantir que as empresas tenham instrumentos contratuais, jurídicos e operacionais para continuar funcionando mesmo quando a tecnologia falha", afirma Lorena Botelho, sócia do Urbano Vitalino Advogados e especialista em Data, Technology & Privacy Law.

Na semana passada, um apagão de mais de 20 horas na rede da gigante americana de softwares Microsoft deixou milhões de usuários no fundo sem acesso a email e a ferramentas como Outlook e Teams. Já uma falha na atualização do sistema de controle aéreo dos EUA paralisou as operações aéreas no país por pelo menos quatro horas, causando cancelamentos e atrasos em voos em diversos países.

Como se proteger e melhorar a gestão de riscos?

Segundo a especialista, uma boa estratégia para proteger a cadeia de negócios e garantir a continuidade das operações exige uma combinação de proteção contratual, gestão de terceiros, redundância tecnológica e governança corporativa.

"A discussão não deve se limitar ao direito de indenização. O ponto mais relevante é que contratar tecnologia não significa transferir integralmente o risco de sua indisponibilidade ao fornecedor", afirma a advogada.

Importante destacar que uma pane tecnológica pode afetar não só a produtividade e o atendimento, mas também as finanças e a reputação da empresa.

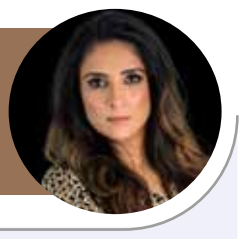
O que fazer na prática?

A primeira providência a ser tomada pelas empresas para melhorar a gestão de riscos, segundo a advogada, é fazer um levantamento dos fornecedores tecnológicos e tentar responder os seguintes pontos:

- Quais sistemas são indispensáveis para a empresa funcionar?
- O que acontece se cada um deles ficar indisponível durante quatro, oito ou 24 horas?
- Existe algum canal alternativo para contato com clientes e fornecedores?
- Quem deve ser acionado quando ocorre uma falha?
- O contrato prevê suporte emergencial, prazo de restabelecimento e alguma compensação financeira?

"Imagine, por exemplo, uma empresa que utiliza o Microsoft 365 para e-mails, o OneDrive para armazenar documentos e o Teams para realizar reuniões. Se esses serviços apresentarem problemas simultaneamente, boa parte de sua operação poderá ficar comprometida", diz. "Na prática, gestão de terceiros significa conhecer, avaliar e acompanhar as empresas que fornecem serviços essenciais ao funcionamento do negócio", acrescenta.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Sonhar alto sem atropelar o tempo

Fabio Macchia, diretor da Kraft Heinz Brasil, compartilha sua trajetória de liderança, aprendizado e transformação

Fabio Macchia, de 35 anos, cresceu na Zona Norte de São Paulo, nos bairros de Santana e Tucuruvi. Filho de Paulo e Elisabeth, é o mais velho de três irmãos. Descendente de famílias de origens italiana, alemã e portuguesa, conviveu desde cedo com referências empreendedoras. Seus avós mantiveram pequenos negócios de bairro, experiências que influenciaram sua maneira de enxergar o trabalho.

Formado em Administração de Empresas pela USP, mestre em Ciências Econômicas pelo Insper e com formação em Liderança pelo INSEAD, iniciou sua trajetória profissional ainda na graduação. Passou pela General Electric, em 2011, pela Rio Bravo Investimentos, em 2012, e pela Monashees Capital, entre 2012 e 2013. Durante a faculdade, também se aproximou da Ambev após participar de uma competição de cases, que lhe proporcionou uma viagem aos Estados Unidos em 2010.

Depois de participar de mais de 25 processos seletivos e conquistar aprovação em seis programas de trainee, escolheu a Ambev, onde permaneceu cinco anos e meio na área comercial. Atuou em operações e desenvolvimento de negócios de inovação, com foco em franquias e novas oportunidades de crescimento. Nesse período, participou de projetos internacionais e morou três meses em Nova York.

Em 2019, ingressou no Grupo Boticário, onde ocupou posições relacionadas à estratégia e M&A. Tornou-se diretor e, posteriormente, diretor-executivo, respondendo diretamente ao CFO. Durante três anos, participou do secretariado da alta liderança e do conselho, ampliando sua experiência em governança e tomada de decisão. Também assumiu uma frente de B2B, na qual liderou uma transformação do negócio.

Em abril de 2026, recebeu o convite para integrar a Kraft Heinz Brasil. Atualmente, atua nas frentes de estratégia, categorias e transformação digital, respondendo diretamente ao CEO. Seu trabalho envolve inovação, tecnologia, desenvolvimento de negócios, produtos, preço e marketing, conectando planejamento, crescimento e execução.



Fabio Macchia.

Na liderança, Fabio valoriza relações horizontais, autonomia, transparência e confiança. Prefere compartilhar contexto e direção, acompanhar resultados por meio da governança e evitar o microgerenciamento. Considera seu papel o de um facilitador, capaz de conectar ideias, desenvolver pessoas e construir resultados coletivos. Tornar-se diretor antes dos 30 anos também o levou a refletir sobre o tipo de liderança que desejava exercer.

A ambição e a dedicação marcaram especialmente o início de sua carreira. No primeiro ano na Ambev, enfrentou a pressão de decisões difíceis e a responsabilidade de liderar profissionais mais experientes. Durante os primeiros dez anos de trajetória, trabalhou intensamente e encontrou dificuldades para equilibrar a vida profissional e pessoal. Com o amadurecimento, passou a valorizar a saúde física e mental, a prática de esportes e o convívio com a esposa, Priscila, familiares e amigos. Aprendeu que produtividade não significa estar ocupado o tempo inteiro.

Fabio também acompanha as transformações provocadas pela inteligência artificial. Para ele, a tecnologia pode ampliar a capacidade de análise e produtividade das equipes, enquanto cabe às lideranças preparar as pessoas para mudanças, promovendo capacitação, confiança e aprendizado.

O empreendedorismo permanece presente em sua trajetória. Além de experiências como investidor-anjo, atua como professor de estratégia na Link School of Business, compartilhando conhecimentos com jovens empreendedores e aprendendo com as novas gerações.

Ao aconselhar profissionais em início de carreira, defende a importância de sonhar alto sem ignorar o tempo necessário para construir resultados. Acredita na consistência, na persistência, na humildade para aprender e no desenvolvimento do pensamento crítico.

Movido pela curiosidade e pela busca de melhoria contínua, Fabio procura ampliar seu impacto profissional e pessoal. Para ele, os resultados são importantes, mas o legado também está nas relações construídas e na coerência entre atitudes e valores ao longo da trajetória.

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

AFFIX HOLDING S.A.

CNPJ 21.656.072/0001-61 - NIRE 35.3.0051597-8

Edital de Convocação

Assembleia Geral Extraordinária a ser Realizada em 30 de Novembro de 2026

A administração da sociedade por ações, com sede em São Paulo/SP, na Alameda Santos, nº 2.441, 4º andar, Conjunto 41, Sala Holding, CEP 01419-101, Cerqueira César, ("Affix" ou "Cia."), por si e por solicitação da acionista **Albali Participações S.A.,** sociedade por ações com sede em Curitiba/PR, na Rua David Carneiro, 260, bairro São Francisco, CEP 80530-070, inscrita no CNPJ sob nº 19.369.361/0001-38, titular de 86,99% do capital social, vêm, nos termos dos artigos 123 e 124 da Lei nº 6.404/76 ("Lei das Sociedades por Ações"), e dos artigos 13, 14, 17, II e 18 do Estatuto Social da Cia., **convocar os acionistas da Affix para se reunirem em AGE** ("Assembleia") no dia **30/11/2026** (2ª feira), **às 9hs** (horário de Brasília), a fim de deliberarem sobre a seguinte Ordem do Dia: **(i)** Destituição do Diretor Presidente **Pedro Augusto Barquete de Rezende; (ii)** Eleição de Diretor Presidente para o cargo vago em decorrência da possível destituição do Diretor **Pedro Augusto Barquete de Rezende,** com mandato de 3 anos, nos termos do artigo 13 do Estatuto Social; e **(iii)** Autorização à administração da Cia. para praticar os atos necessários à implementação das deliberações. Nos termos do artigo 121, § único, e do artigo 124, § 2º-A, da Lei das Sociedades por Ações, **a Assembleia será realizada de modo exclusivamente digital, por videoconferência, e será considerada realizada na sede da Cia.** O link de acesso será enviado por e-mail aos Acionistas até o dia 27/11/2026, e o Acionista que não o receber poderá solicitá-lo pelo e-mail rodrigo.ramina@rbcadvogados.com.br. Durante a Assembleia, os Acionistas poderão manifestar-se e votar pelo próprio sistema de videoconferência, no qual será registrada a sua presença. Informações Gerais: As informações relativas à Ordem do Dia encontram-se à disposição dos Acionistas, na forma da lei. Para participar da Assembleia, os Acionistas, seus representantes legais ou procuradores deverão enviar ao e-mail rodrigo.ramina@rbcadvogados.com.br, até 30 minutos antes do horário de abertura dos trabalhos, os seguintes documentos: **(i)** Documento de identidade do Acionista, do representante legal ou do procurador, conforme o caso; **(ii)** No caso de Acionista pessoa jurídica, documentos societários que comprovem a representação, incluindo o estatuto ou contrato social vigente e a ata de eleição dos administradores; e **(iii)** Se for o caso, instrumento de mandato outorgado na forma do artigo 19 do Estatuto Social da Affix, observado o artigo 126, § 1º, da Lei das Sociedades por Ações. SP, 19/11/2026. **Jercineide Pires de Castro -** Diretora Financeira, **Albali Participações S.A. Giovani Gionédis Filho -** Diretor Presidente **-** Acionista majoritária. **(20, 24 e 25)**

ORIENT RELÓGIOS DO BRASIL S.A.

CNPJ/MF 60.401.205/0001-00 - NIRE 35.300.042.875

Edital de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária

São convocados os Srs. Acionistas a se reunirem em **Assembleia Geral Extraordinária,** a se realizar no dia 30 de novembro de 2026, às 10:00 horas, na sede social, na Avenida das Nações Unidas, 10.989, 7º Andar, Conjunto 71 - Sala 1, Brooklin Paulista, São Paulo - SP, CEP 04578-000, a fim de deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: **1)** Eleição de novo Diretor Presidente, em razão da vacância do cargo ocorrida pelo falecimento do Sr. Nabor Rony Anzanello.

São Paulo, 19 de novembro de 2026. **A Diretoria (20, 24 e 25/11/2026)**

NOTIFICAÇÃO EXTRAJUDICIAL DE QUITAÇÃO DE CONTRATO

NOTIFICANTE: COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO DA REGIÃO DAS FLORES, DAS ÁGUAS E DOS VENTOS SP – SICREDI FORÇA DOS VENTOS SP, instituição financeira cooperativa, regularmente inscrita no CNPJ/MF sob o nº 57.647.653/0001-84, com sede e foro na Avenida Lauro de Carvalho, nº 872, Centro, na cidade de Jaguariúna, Estado de São Paulo, CEP 13.910- 025. **NOTIFICADAS: ALPHADENTE SERVIÇOS ODONTOLÓGICOS LTDA.,** pessoa jurídica de direito privado, regularmente inscrita no CNPJ/MF sob o nº 28.081.643/0001-26, Telefone (11) 9 9941-4577, (11) 9 94861-0639, endereço eletrônico luiz@bcfox.com.br, na pessoa de sua representante, **Sra. Betina Daher Pereira** e **BETINA DAHER PEREIRA**, brasileira, divorciada, unida estavelmente, administradora, regularmente inscrita no CPF/MF sob o nº 286.074.298-09, Telefone (11) 9 8586-2883, endereço eletrônico não informado, residente e domiciliada no endereço Avenida Irmãos Vassemnan, nº 275, Condomínio Mirante de Bragança, Quadra A - Lote 29, Bairro Residencial Mirante de Bragança, na cidade de Bragança Paulista, Estado de São Paulo, CEP 12.916-762. Em 23 de fevereiro de 2024, a empresa NOTIFICADA, emitiu, em favor da Cooperativa Credora, a Cédula de Crédito Bancário **C40620244-0**, no valor de **R$ 1.750.000,00 (Um milhão, setecentos e cinquenta mil reais)**, figurando NOTIFICADA, Sra. **Betina,** como avalista e devedora fiduciante/solidária da operação. Na oportunidade, a operação em questão restou garantida pelo imóvel matriculado sob o **nº 63.423, do Serviço de Registro de Imóveis de Bragança Paulista/SP.** Após observado o procedimento extrajudicial e de leilão público estabelecidos pela Lei nº. 9.514/1997, sem que houvesse êxito na alienação do bem, a NOTIFICANTE **dá plena e geral QUITAÇÃO às NOTIFICADAS** da totalidade do débito correspondente à operação de crédito mencionada anteriormente. Caso as NOTIFICADAS ainda exerçam a posse direta sobre o imóvel em questão, matrícula **nº 63.423, do Serviço de Registro de Imóveis de Bragança Paulista/SP,** serve também a presente **NOTIFICAÇÃO EXTRAJUDICIAL** para que providenciem a desocupação do bem, no prazo máximo de **30 (trinta) dias,** contados do recebimento desta. Caso contrário, a NOTIFICANTE adotará todas as medidas judiciais cabíveis para resguardar seus direitos decorrentes da propriedade, em especial, para sua legítima imissão na posse do imóvel. Bragança Paulista/SP, 18 de novembro de 2026. **COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO DA REGIÃO DAS FLORES, DAS ÁGUAS E DOS VENTOS SP – SICREDI FORÇA DOS VENTOS SP**

Edital de Citação - Prazo de 20 dias. Processo Nº 1005214-30.2023.8.26.0363. O Dr. Emerson Gomes de Queiroz Coutinho, Juiz de Direito da 1ªVC, do Foro de Mogi Mirim, Estado de São Paulo, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **CICERO REINALDO DE LIMA**, CPF: 278.956.848-09, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum no valor de R$ 4.880,76, requerida por **Concessionária Rota das Bandeiras S.A.** Encontrando-se o mesmo 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.

Edital de Citação - Prazo de 20 dias. Processo Nº 1014414-56.2023.8.26.0009 O(A) Dr. Anderson Antonucci , MM, Juiz(a) de Direito da 1ªVC, do Foro de Vila Prudente/SP, na forma da Lei, etc. Faz Saber ao correu **Aberoaldo José da Silva** , CPF: 038.739.704-30 que lhe foi proposta uma ação de Procedi mento Comum Cível por parte de **Concessionária Rota das Bandeiras S/A**, refe rente ao valor de R$ 5.992,55. Encontrando se o corréu em lugar incerto e não sabido, foi determinado 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.



Empresas & Negócios

Publicidade Legal



Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



O Buzz Nosso de Cada Dia

Alessandro Barbosa Lima – Matrix – Alessandro aproveitou sua vasta carreira, por sinal bastante exitosa, para abordar nesta obra, como fazer nascer uma empresa e mantê-la viva, atuante, próspera, com ferramentas para enfrentar obstáculos que sempre insistem em aparecer. Claro que o lugar de destaque é o cliente, todavia, o autor traça caminhos que quando seguidos, salvo fortuitas e graves ocorrências, levarão o leitor, sua empresa e seus empreendimentos ao tão desejado sucesso. Bom faturamento!



As Vantagens de Não Pertencer: Como os outsiders se destacam em um mundo de conformistas

Rami Kaminski – Bruno Fiuza (Trad) – Agir – Num momento no qual a maioria das pessoas, fazem de tudo "um muito", para conquistar espaços nas redes sociais e parecer muito bem, o autor psiquiatra mundialmente creditado, inverte essa atual lógica. Dentre conselhos, muito bem colocados, após doutas explicações, o leitor que as vezes sente-se deslocado, "fora da turma", passa a vislumbrar um universo bastante favorável, ao perceber o quão efêmero é o propósito midiático, não raro, da auto afirmação. Rami, vai direto ao ponto, sem magoar ou ferir melindres, antes, traz à baila, uma situação que poderá causar sérios transtornos. Por demais oportuna!



As Dez Leis da Comunicação Estratégica: Lições de um porta-voz em uma das maiores crises de comunicação da história contemporânea

Major Rafael Rozenszajn – Citadel – Título e subtítulo auto explicam o teor e finalidade da obra. O autor, além de advogado é major das forças israelenses de defesa. Vem se destacando na mídia para explicar assuntos militares atinentes a Israel e geopolítica. Ele é um excelente cartão de visitas para propalar e exercer suas técnicas comunicativas. Extremamente necessário para advogados, juízes, professores e profissionais que desejem aprender ou melhorar sua comunicação com seu publico alvo. Oportuno!!



Cá Camila: Ou uma invenção de Alegria

Fernanda Pompeu – Labrador – Fernanda impôs um estilo literário, nessa obra, bastante diferente, muito interessante. Criou personagens, vívidos, a partir de instrumentos e ferramentas de carpintaria, artesanato. A protagonista foi assim criada. Numa escrita ágil, bastante ritmada, aventuras vão sendo contadas, em parágrafos rimados . Viagens são sonhadas e "realizadas". Relatadas com riqueza de detalhes geográficos e antropológicos. Editado em capa dura, com esmero, propicia prazerosa leitura e inesquecível presente. Deleite para qualquer faixa etária. Um verdadeiro encantamento!!

www.bcctelevision.com.br

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

Com apresentação de Ralph Peter.



Black Friday 2026: a operação logística se decide antes do primeiro pedido

Com o pico previsto para os dois últimos meses do ano, ainda há tempo de transformar previsão de demanda em capacidade reservada e prazo cumprido

Bárbara Opsfelder

Dois dados deveriam bastar para mudar a forma como varejo e logística planejam o fim de ano: 47% dos consumidores brasileiros consideram o frete caro a principal barreira para fechar uma compra, e mais da metade prefere esperar alguns dias por uma entrega gratuita a pagar por rapidez. Os números vêm do Black Friday Talks, estudo desenvolvido pelas empresas Gauge, Ecglobal e W3haus, marcas do Stefanini Group Marketing.

A conta ficou mais pesada neste ano. A Associação Brasileira de Inteligência de Mercado e Comércio Eletrônico (Abiacom) projeta que a Black Friday deve movimentar R$ 14,75 bilhões no e-commerce neste ano de 2026, alta de 10,47% sobre 2025. O crescimento chega quando o consumidor passou a dar ao frete e ao prazo o mesmo peso que ao desconto. Nenhuma operação sustenta esse volume no nível de serviço exigido se a resposta começar a ser desenhada com o pico em curso.

Após mais de 20 anos gerindo operações comerciais de carga fracionada, defendo uma tese simples, a alta temporada não se administra, se antecipa. A diferença entre a operação que sofre em novembro e a que sai fortalecida está nas decisões tomadas antes, quando ainda é possível reservar espaço na frota, renegociar prazos com



vanitjan_CANVA

fornecedores e alinhar expectativas com o cliente final.

Isso exige tratar dado histórico, sinal de mercado e inteligência comercial como insumos de um mesmo processo, não como relatórios que chegam a mesas diferentes. Ao cruzar a demanda por cliente, região e segmento com a disponibilidade de frota, hubs e parceiros, é possível simular cenários e decidir onde contratar capacidade extra e onde ela não será necessária. O resultado é menos urgência de última hora, menos ociosidade fora do pico e menos ruptura quando o cliente está mais atento ao prazo prometido.

Essa lógica só funciona se o varejo e a transportadora conversarem cedo. A indústria ou o e-commerce que comunica o volume promocional apenas às vésperas da campanha empurra para a logística um problema que já nasceu tarde. A previsão de demanda precisa entrar no planejamento junto com o calendário comercial do cliente, não depois dele. Assim, a operação deixa de ser reativa, contratando capacidade quando o volume já chegou, e passa a agir com antecedência, projetando a demanda e reservando capacidade antes do pico.

Quem não planejou em agosto ainda pode agir. Vale pedir ao varejo a projeção de volume por data e região, mesmo que seja uma estimativa, e confirmar a disponibilidade de frota e parceiros nos dias de maior concentração. Também é preciso combinar com cada cliente o prazo prometido ao consumidor e o plano de contingência para atrasos. E é essencial não esperar o indicador de serviço ficar vermelho, quando o sinal de atraso ou de sobrecarga em um hub ainda está amarelo, há espaço para corrigir a rota sem impacto ao cliente.

Tecnologia ajuda, mas só se estiver a serviço da decisão. Por isso, Analytics e inteligência artificial aplicados à operação separam uma torre de controle funcional de um painel que apenas descreve o que já aconteceu. O valor está em identificar o desvio, seja uma variação atípica de volume, seja um gargalo em um hub, e acionar a correção antes que o cliente final perceba. Em um calendário em que prazo e frete pesam tanto quanto o desconto, essa capacidade de reação deixa de ser diferencial operacional e passa a integrar a proposta de valor.

O ganho vai além da pontualidade. Quem decide com antecedência onde alocar a frota e onde não escalar equilibra volume e margem, em vez de perseguir apenas o volume. Isso significa mais disponibilidade quando o cliente mais precisa, menor custo de urgência e previsibilidade de prazo, indicador que interessa ao varejo e à transportadora e que já concorre com o preço na decisão do consumidor.

O desafio do frete caro e do prazo não se resolve em uma única ponta da cadeia. Cabe à indústria e ao varejo compartilhar com a logística a expectativa de demanda assim que ela existir, ainda como projeção. E cabe à transportadora transformar esse dado em plano de capacidade antes que o volume chegue ao centro de distribuição. Quando as duas pontas se alinham, a Black Friday deixa de ser um teste de resistência e passa a ser mais um ciclo bem planejado de um calendário que o setor conhece de cor.

(*) - É diretora comercial e de marketing da Jamef, especialista em gestão de negócios com mais de 20 anos de atuação no setor logístico.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
Distrito de Jardim São Luís
Drª. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - Oficial

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

O pretendente: **TASSIO YURI MACHADO MAGALHAES,** brasileiro, solteiro, nascido aos 30/12/1997, fotógrafo videomaker, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Jose Carvalho Magalhaes e de Hilda Machado; A pretendente: **THALITA FERNANDES DE OLIVEIRA,** brasileira, solteira, nascida aos 04/01/1999, assistente comercial, natural de Mogi das Cruzes - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Dilberto Alves de Oliveira e de Sara Fernandes de Oliveira.

O pretendente: **VICTOR GABRIEL FERREIRA DOS SANTOS,** brasileiro, solteiro, nascido aos 02/07/1999, analista de dados, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Vagner Marques dos Santos e de Kellen Ferreira dos Santos; A pretendente: **YARA GOIS CHAVES,** brasileira, solteira, nascida aos 04/03/2001, enfermeira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Airton Chaves e de Maria das Graças Gois Chaves.

O pretendente: **MARCOS ANTÔNIO DE SOUSA LUZ,** brasileiro, solteiro, nascido aos 25/04/1971, motoboy, natural de Goiânia - GO, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antônio Pereira da Luz e de Diná de Souza Luz; A pretendente: **CELINA AVELINO VERAS,** brasileira, divorciada, nascida aos 25/10/1968, fotógrafa, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Osni Medeiros da Silva e de Jacira Avelino da Silva.

O pretendente: **WILLIAN PEREZ DE MORAES,** brasileiro, solteiro, nascido aos 13/04/1996, professor, natural de São José do Rio Preto - SP, residente e domiciliado em Itapecerica da Serra - SP, filho de Adão Marcelino de Moraes Filho e de Elisabete Vasques Perez de Moraes; A pretendente: **FERNANDA ASSIS DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 04/10/2001, auxiliar administrativa, natural de São Bernardo do Campo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Nesmar Pereira da Silva e de Maria Pereira de Assis da Silva.

O pretendente: **THIERRY DA SILVA CARMO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 13/09/2007, auxiliar de conferente, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Roberto Silva Francisco e de Roseli Carmo da Silva; A pretendente: **JÉSSICA BATISTA VARGES,** brasileira, solteira, nascida aos 24/05/2004, operadora de caixa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Carlos Pascoal Varges e de Joelma dos Santos Batista.

O pretendente: **ANDERSON LOBO DE SOUZA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 20/09/1990, professor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Expedito Dantas de Souza e de Maria da Graças Lobo de Souza; A pretendente: **AMANDA DE SOUSA TAVARES,** brasileira, solteira, nascida aos 15/03/1998, professora, natural de São João dos Patos - MA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rosimar de Sousa Tavares.

O pretendente: **EMERSON FERREIRA DA SILVA,** brasileiro, divorciado, nascido aos 11/01/1982, instalador de internet, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Marcos Antonio Leite da Silva e de Lindinalva Ferreira Rodrigues da Silva; A pretendente: **FLAVIA DE SOUZA ROCHA,** brasileira, solteira, nascida aos 20/03/1989, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Pedro Gabriel da Rocha Filho e de Josefa Pedra de Souza.

O pretendente: **GABRIEL OHNESORGE APOLINÁRIO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 14/07/2000, especialista zendesk, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jorge Lara Apolinário e de Carla Arieda Ohnesorge Apolinário; A pretendente: **BARBARA FOGAÇA FELIPE,** brasileira, solteira, nascida aos 23/02/2000, empresária, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Alex Crispim Felipe e de Alexsandra Fogaça de Almeida.

O pretendente: **MARCELO FERREIRA DA SILVA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 19/09/1988, motoboy, natural de Berilo - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Ferreira da Silva e de Josefina Ferreira da Silva; A pretendente: **ROSEMEIRE SOARES CONSTANTINO,** brasileira, solteira, nascida aos 18/07/1983, auxiliar de limpeza, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Manoel Luiz Constantino e de Maria Salete Soares Constantino.

O pretendente: **GUSTAVO MENDES DOS SANTOS,** brasileiro, solteiro, nascido aos 27/11/2006, promotor de vendas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ivanildo Santos da Silva e de Maria Elizângela Mendes Vieira; A pretendente: **ANA CLARA DOS SANTOS,** brasileira, solteira, nascida aos 12/12/1999, babá, natural de Pindamonhangaba - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rosangela Maria dos Santos.

O pretendente: **ELIAS DOS ANJOS VEIGA,** brasileiro, divorciado, nascido aos 01/07/1983, cozinheiro, natural de Itororó - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Joaquim Pereira Veiga e de Edna Rosa dos Anjos; A pretendente: **DAIANE DAMASCENO DE DEUS,** brasileira, solteira, nascida aos 21/04/1988, ajudante geral, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Poderoso Neto e de Maria da Consolação Damasceno.

O pretendente: **RODRIGO PEREIRA ENOQUE JUNIOR,** brasileiro, solteiro, nascido aos 07/12/2006, operador de caixa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Rodrigo Pereira Enoque e de Ana Claudia Michele Soares Rocha da Silva; A pretendente: **STEFANE NASCIMENTO PATRIOTA,** brasileira, solteira, nascida aos 28/04/2007, operadora de caixa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Fabio Luis Patriota e de Marluce Nascimento da Silva.

O pretendente: **ANTÔNIO LUCAS DA CUNHA BRITO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 07/07/2002, motoboy, natural de Angra dos Reis - RJ, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio José Brito de Sousa e de Jane Souza da Cunha; A pretendente: **LAYZA WANESSA CAVALCANTE DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 01/08/2000, frentista, natural de Cariús - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Lidomar Cavalcante da Silva e de Vanderlandia Bernaldinho da Silva.

O pretendente: **RAIMUNDO NONATO BARBOZA SOARES,** brasileiro, divorciado, nascido aos 13/08/1981, chef de cozinha, natural de Massapê - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luiz Oliveira Soares e de Maria do Carmo Barboza Soares; A pretendente: **SIDINALVA DE JESUS SANTOS,** brasileira, divorciada, nascida aos 29/01/1980, operação e e-commerce, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Vitorino dos Santos e de Maria Apolinária de Jesus.

O pretendente: **GUILHERME LUCAS MONTEIRO SILVA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 01/04/1995, bombeiro civil, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Edmilson Santos Silva e de Dulce Monteiro Silva; A pretendente: **GLEICE ANDRADE ALVES DA SILVA,** brasileira, divorciada, nascida aos 17/02/1993, enfermeira, natural de Santos - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Alan Eduardo Alves da Silva e de Simone Andreia Andrade da Silva.

O pretendente: **MARCOS DOS SANTOS BASTOS,** brasileiro, divorciado, nascido aos 24/12/1971, cozinheiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Joaquim de Sousa Bastos e de Marina dos Santos Bastos; A pretendente: **ZENAIDE RITA DA SILVA MATOS,** brasileira, divorciada, nascida aos 13/12/1968, do lar, natural de Porto Seguro - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Dario Jose da Silva e de Clotildes Oliveira Bonfim Silva.

O pretendente: **JEMESON CHARLES DIAS SILVA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 14/12/1992, sushiman, natural de Belém - PA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Charles Vieira Silva e de Vera Lúcia Ramos Dias; A pretendente: **FLORINS RIBEIRO MENDES,** brasileira, solteira, nascida aos 03/02/1989, vendedora, natural de Belém - PA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Floriano César Torres Mendes e de Maria José Moraes Ribeiro.

O pretendente: **GABRIEL SOARES DE LIMA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 29/04/2002, analista de suporte, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Moisés Batista de Lima e de Maria de Lourdes Soares; A pretendente: **TALITA BAHIA VIEIRA ALAMINO,** brasileira, divorciada, nascida aos 01/12/1998, técnica de enfermagem, natural de Cândido Mota - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Adilson Alamino e de Rosiley Bahia Vieira Alamino.

O pretendente: **FERNANDO CARDOSO DE LIMA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 15/10/1998, segurança, natural de São Gonçalo - RJ, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Sebastião de Lima e de Maria Cardoso de Lima; A pretendente: **BEATRIZ PATRICIO DOS SANTOS,** brasileira, solteira, nascida aos 15/10/1998, técnica de enfermagem, natural de Osasco - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Marcos Pinheiro dos Santos e de Hozana Patricio.

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

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: **JACQUES FABIANO COELHO,** profissão: gestor financeiro, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/06/1979, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Valdenir Gomes Coelho e de Irani Vieira Coelho. A pretendente: **ESTHER BELOTTO,** profissão: fisioterapeuta, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 01/08/1980, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Marcos Paulo Belotto e de Sueli Belotto.

O pretendente: **MARK STEVE OLIVEIRA,** profissão: policial militar, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 09/03/1976, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Amaro Rocha de Oliveira e de Benedita Aparecida Rocha de Oliveira. A pretendente: **SILVIA NEVES BREGION,** profissão: empresária, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 27/09/1976, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Silvio Bregion Neto e de Maria de Lourdes Neves Bregion.

O pretendente: **MARIO CARDOSO GANTUS,** profissão: fisioterapeuta, estado civil: solteiro, naturalidade: Mogi das Cruzes, SP, data-nascimento: 25/05/1967, residente e domiciliado em Mogi das Cruzes, SP, filho de Mario Nagib Gantus e de Gloria Cardoso Gantus. A pretendente: **SIMONE APARECIDA PENIMPEDO,** profissão: fisioterapeuta, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 13/05/1978, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Luiz Sergio Penimpedo e de Francisca Maria Aparecida Penimpedo.

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

Sua operação já está em freezing para a Black Friday?

Helena Vito Costa (*)

A essa altura, toda operação de varejo já deveria estar preparada para a Black Friday. Mas é importante responder com clareza a uma pergunta simples: o que, na sua logística, já não muda mais até o pico?

Sem essa resposta, a preparação vira urgência: a integração que ficou para depois, o ajuste na regra de frete, o fornecedor novo que "precisa entrar antes do pico".

Perto do ápice, o melhor movimento raramente é acrescentar. É congelar o que já funciona e usar a energia para se preparar para o que pode dar errado, com plano B e até C. Quem chega bem à data não é quem fez mais coisas nas últimas semanas, é quem mudou o modelo mental antes.

Congelar não é parar de planejar ou executar atividades estratégicas que te ajudarão a passar pela sazonalidade com mais performance. É parar de alterar o que já está validado.

Antecipação e simulação com apoio da tecnologia

Aprender a lidar com o desvio antes do evento é o que garante resposta rápida depois. Na gestão de risco, a lógica é a mesma: crescer 30% em volume não pode significar crescer 30% em pessoas. É preciso sistema que automatize parte do processo sem abrir mão de qualidade nem de segurança.

E, para isso, é preciso levar em conta o cenário.

Risco na Black Friday não é só roubo de carga. Dados climáticos já apontavam um El Niño forte, com chuva em excesso no Sul e seca no Norte, reduzindo em até 50% a capacidade das balsas que abastecem Sul e Sudeste a partir de Manaus. No Rio de Janeiro, a mudança no cenário de segurança levou players a alterarem entre 20 e 30 rotas, junto ao gerenciamento de risco, sem impacto operacional.

E há o risco interno: um sorter mal configurado mandando pacotes para o destino errado. Para o cliente, o efeito é o mesmo de um roubo.

Cada cenário precisa de um dono, um gatilho e uma resposta pré-aprovada. E isso inclui gente: especialista em monitoramento de risco não se contrata em uma semana.

Em algum pedido, o atraso vai acontecer. O que não pode é a empresa descobrir pelo Procon, pelo Reclame Aqui ou pelo Instagram. A regra é simples: comunicar quando o risco é real e chegar ao cliente com uma alternativa em mãos.

O que decide a conversão é o prazo, e o que fideliza é cumpri-lo. O que atrai o consumidor nem sempre é o frete mais barato ou o mais rápido. Prometer o prazo que se consegue cumprir vale mais do que mirar no mais curto.

Uma operação, não peças soltas

Hoje um embarcador chega a contratar entre 30 e 50 soluções fragmentadas. Na Black, cada costura entre elas é um ponto de falha.

Para o sucesso, três itens não podem faltar: sala de guerra única, indicadores combinados com transportadoras e parceiros de risco, e rito diário na semana do pico.

Junto a isso, o ship-from-store já é realidade. Levar em consideração a loja e o trabalho de logística reversa também é se antecipar. A tecnologia existe, o gargalo é treinar o time para usá-la da melhor maneira.

Em todas essas frentes, a lógica é a mesma: congelar cedo, testar muito, comunicar antes.

Nenhuma dessas áreas se resolve sozinha dentro de uma empresa. A Black Friday expõe o que acontece quando embarcador, transportadora e motorista operam em fluxos separados: cada um otimiza a sua parte e ninguém enxerga o todo.

Integrar esses três elos, com dados, regras e informação compartilhados, é o que faz a operação funcionar como um sistema, e não como um conjunto de peças soltas.

(*) Diretora de Varejo na nstech.

Vetores do Varejo

Lyana Bittencourt



Quando a inteligência artificial passa a escolher o que o consumidor compra

Em apenas um ano, o percentual de brasileiros que já experimentaram ou estão dispostos a utilizar agentes de inteligência artificial para fazer compras passou de 39% para 72%. O dado faz parte do Agentic Commerce Report 2026, pesquisa da Global Payments divulgada em outubro deste ano.

Embora o indicador reúna quem já utilizou agentes de IA em compras e quem apenas se declara disposto a experimentar a tecnologia, a evolução mostra a velocidade com que essa possibilidade ganha espaço e sinaliza uma mudança na jornada de consumo.

Para o varejo, o impacto vai além da adoção de uma ferramenta digital. Quando um agente pesquisa produtos, compara alternativas e recomenda uma compra, também influencia quais marcas terão acesso ao consumidor. Empresas que disputam atenção nos buscadores, marketplaces, redes sociais e canais próprios passam a enfrentar uma etapa adicional de seleção. Parte da escolha pode acontecer sem que o consumidor visite o site da marca, conheça suas campanhas ou percorra a loja virtual.

A disputa começa antes do cliente encontrar a marca

Um consumidor interessado em comprar um tênis informa ao agente de IA seu orçamento, a frequência de uso e suas preferências. O sistema consulta características, avaliações, disponibilidade e condições de entrega e apresenta poucas alternativas. Dezenas de marcas podem entrar na análise, mas apenas três ou quatro chegam à tela do consumidor.

Essa curadoria é um dos principais ganhos para quem compra. Ao reunir informações e apresentar opções compatíveis com a necessidade de cada pessoa, o agente reduz o tempo de pesquisa e a fadiga de decisão provocada pelo excesso de escolhas. Para as marcas, porém, a mesma conveniência diminui as chances de serem consideradas pelo consumidor. Quem fica fora da recomendação talvez nem tenha a oportunidade de apresentar seus diferenciais.

Pesquisa da McKinsey, divulgada em outubro, ajuda a dimensionar a transformação. Entre consumidores que já utilizam ferramentas de IA nas compras, 81% afirmam que elas ajudam a reduzir e filtrar as opções disponíveis, enquanto 80% valorizam a possibilidade de navegar e clicar menos.

A jornada pode ficar ainda mais curta. Algumas plataformas de IA já passaram a testar ou oferecer anúncios em suas interfaces, com links que levam diretamente a páginas de venda. Assim, o consumidor pode sair da conversa com o agente para a conclusão da compra sem percorrer a sequência de busca, anúncios, visitas a sites e comparações que caracteriza boa parte da jornada digital atual. Os espaços patrocinados, contudo, seguem critérios distintos dos que orientam as recomendações do agente e abrem uma segunda disputa por visibilidade.

O que os algoritmos conseguem reconhecer como valor

No varejo tradicional, a construção de valor envolve mais do que as características funcionais do produto. Identidade da marca, ambiente da loja, atendimento, confiança e experiências anteriores influenciam a decisão. Um agente de IA também pode considerar reputação e preferências, mas depende das informações às quais tem acesso e da forma como interpreta esses sinais.

As informações disponibilizadas online são fontes relevantes para sistemas baseados em modelos de linguagem, os chamados LLMs, embora o funcionamento varie conforme o treinamento, a recuperação de dados e as integrações de cada plataforma. Ainda não está claro para as empresas como influenciar, de maneira consistente, a presença de seus produtos e serviços nas recomendações. Organizar a informação é necessário, mas não assegura destaque nas respostas, cujos critérios nem sempre são transparentes.

Preço, estoque, prazo de entrega, especificações técnicas, avaliações e políticas de devolução ganham importância nas comparações automatizadas. Uma marca pode investir em posicionamento e comunicação e, ainda assim, não aparecer nas sugestões porque seus produtos têm descrições incompletas, dados inconsistentes ou informações pouco acessíveis aos sistemas.

Manter catálogos organizados, informações confiáveis e atualizadas e estoques integrados passa a pesar diretamente na capacidade das marcas de competir. Ao mesmo tempo, as empresas precisarão compreender como comunicar atributos que não cabem facilmente em uma ficha técnica.

Duas marcas podem oferecer produtos semelhantes, mas proporcionar experiências muito diferentes. Uma delas pode se destacar pela qualidade do atendimento, pelo pós-venda e pela confiança construída durante anos. Se o agente privilegiar apenas preço, características técnicas e entrega, esses diferenciais correm o risco de ficar em segundo plano. O desafio será torná-los reconhecíveis sem reduzir a proposta de valor a critérios puramente objetivos.

Quem fica com o relacionamento com o consumidor

Quando o cliente acessa os canais de uma marca, a empresa pode conhecer preferências, apresentar novidades, oferecer atendimento e construir uma relação que ultrapassa a transação. Se descoberta e comparação passam a ocorrer dentro de um agente externo, parte dessas interações deixa de acontecer. A empresa pode receber a venda sem saber quais fatores determinaram a escolha. Isso também altera as possibilidades de personalização e de relacionamento ao longo do tempo.

Essa mudança afeta também os programas de fidelidade. Descontos exclusivos, acúmulo de pontos, condições especiais e serviços personalizados podem tornar uma oferta mais vantajosa para clientes recorrentes. Para que o agente leve esses benefícios em conta, precisa ter acesso às informações do programa e, quando aplicável, às vantagens daquele consumidor.

Sem essa integração, um item aparentemente mais barato em outra loja pode ser recomendado mesmo quando a compra direta ofereceria melhores condições, considerando pontos acumulados, descontos ou benefícios associados ao relacionamento. As marcas terão de avaliar como disponibilizar esses dados aos agentes, respeitando as autorizações dos consumidores e a proteção de informações pessoais.

A pesquisa da Global Payments também aponta preocupações com a segurança dos pagamentos e a privacidade dos dados, fatores que ainda limitam a autonomia dos agentes para concluir compras. Mas a influência que exercem sobre a escolha já começou. O consumidor tende a ganhar conveniência e menos etapas; as empresas passam a disputar espaço em uma seleção que nem sempre conseguem observar ou influenciar.

Preservar a preferência do cliente exige atenção tanto à experiência oferecida pela marca quanto à capacidade de seus diferenciais serem reconhecidos pelos sistemas. A marca pode continuar responsável pela entrega, pelo atendimento e pelo relacionamento posterior, enquanto os critérios que levaram o consumidor até ela permanecem pouco visíveis. Essa distância entre participar da venda e compreender a escolha tende a pesar, ao longo do tempo, sobre a fidelidade construída com o consumidor.

(*) - CEO do Grupo BITTENCOURT, consultoria fundada em 1985, que é especializada em franchising e desenvolvimento, gestão e expansão de redes de negócios. A companhia contabiliza mais de 3000 projetos com grandes marcas, de diversos setores do varejo.

BITTENCOURT 40 ANOS
INTELIGÊNCIA EM REDES DE NEGÓCIOS

EcoRodovias amplia ações de inclusão racial

No Mês da Consciência Negra, a EcoRodovias destaca suas iniciativas para ampliar as oportunidades de ingresso, desenvolvimento e crescimento profissional de colaboradores pretos e pardos. Em outubro de 2026, profissionais negros ocupavam 28,66% dos cargos de liderança da companhia, percentual superior aos 22,8% registrados em 2023. Ao todo, a EcoRodovias conta com 2.796 colaboradores negros, que representam 50,06% de sua força de trabalho. Além de estabelecer metas de representatividade, a empresa desenvolve ações de mentoria, mantém um grupo de afinidade racial e promove processos seletivos afirmativos em suas concessionárias.

A ampliação da presença de pessoas negras em posições de liderança faz parte dos compromissos da Agenda ESG 2030 da empresa, que estabeleceu a meta de alcançar 27,5% de representatividade negra na liderança em 2026, patamar já superado em 2024, 2025 e 2026, quando o indicador atingiu 28,66%. Para os próximos anos, os objetivos são ampliar essa participação para 31% até 2031 e 35% até 2035.

Outra frente é a realização de processos seletivos afirmativos, com vagas exclusivas ou preferenciais para pessoas pretas e pardas. A EcoRodovias disponibiliza regularmente oportunidades em diferentes áreas de atuação nas concessionárias do grupo, desde funções operacionais até posições administrativas e técnicas. Os interessados podem acompanhar as vagas disponíveis e se candidatar pelo portal de carreiras: https://ecorodovias.gupy.io/.

Controlada pelo Grupo ASTM, a EcoRodovias administra 12 concessões em sete estados, totalizando mais de 5 mil quilômetros, além de um ativo portuário e uma plataforma logística.

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

TEL: 3043-4171



BGStock72_CANVA

CINCO DECISÕES PARA PREPARAR A OPERAÇÃO

SUA EMPRESA ESTÁ PRONTA PARA TRABALHAR COM PARCEIROS?



Estabelecer parcerias impulsiona negócios, mas exige regras claras de governança e comunicação

A busca das empresas por expansão de mercado por meio de ecossistemas de parceiros envolve, principalmente, dois tipos de relação. No primeiro, parceiros vendem a solução da empresa, como revendedores, integradores e consultorias. No segundo, duas empresas integram suas tecnologias para oferecer um valor conjunto ao cliente. Em ambos os casos, a decisão de estruturar esse modelo costuma surgir tarde demais ou pelos motivos errados.

Nara Vaz Guimarães, cofundadora do Ecossistema Octo, e Cristiano Gregorius, Diretor Executivo no Ecossistema Sienge, analisaram o que diferencia as iniciativas bem-sucedidas no setor. Para eles, atritos entre o time de vendas diretas e o ecossistema de parceiros irão acontecer inevitavelmente. No entanto, quando esse conflito passa dos limites e prejudica o negócio, o problema é a falta de estrutura e de regras bem definidas para essa convivência.

Ainda de acordo com Gregorius, antes mesmo de iniciar novas parcerias, é importante questionar se as lideranças estão fazendo as perguntas certas. Entre elas, se a motivação é realmente estratégica ou apenas uma reação à pressão no caixa, a custos crescentes de aquisição na venda direta ou à tentativa de copiar concorrentes sem avaliar a maturidade da operação.

A seguir, cinco pontos que toda liderança deve observar para entender se está pronta para iniciar um ecossistema de parcerias e como se estruturar para esse momento:

1 A armadilha da dupla função na liderança

É comum que empresas iniciem um programa de parcerias atribuindo a gestão como uma função secundária ao próprio diretor comercial de vendas internas. O problema é que, no primeiro mês em que a meta do time direto aperta, a atenção dada aos parceiros é deixada de lado para salvar o resultado direto, e a rede perde tração.

Na visão de Cristiano, repassar essa dupla atribuição a um executivo "não quer dizer que não vai funcionar, mas se você não tiver empoderamento, se não tiver alguém que de fato seja responsável integralmente pelo programa de canais, a chance de sucesso é bem menor". Ele pontua também que essa função não exige necessariamente um cargo C-level ou de diretoria, podendo ser exercida por um gerente ou analista sênior, contanto que haja dedicação exclusiva, orçamento próprio e objetivos bem definidos.

Nara reforça o alerta trazendo números da consultoria BCG, que indicam que 34% dos ecossistemas corporativos naufragam por falhas na governança. Como resume a especialista "a fórmula do fracasso é não pensar nisso antes".

Testar parcerias pontualmente para validar hipóteses faz parte do processo, contudo, assim que o modelo se provar viável e a empresa escalar, é indispensável uma pausa estratégica para definir lideranças, alinhar expectativas e acelerar a operação.



dotshok_CANVA

2 As regras antes do primeiro conflito acontecer

O que fazer quando um vendedor do time direto e um parceiro abordam o mesmo cliente com poucos dias de diferença? Sem um manual escrito que estabeleça de quem é a conta, os limites de atuação, o comissionamento e a solução de disputas, a liderança decide no improviso. Essa falta de critério gera desgaste com a equipe e destrói a confiança do parceiro na operação.

Para Cristiano, a ideia de operar sem atritos não passa de uma ilusão. "A única certeza é o conflito, e o grande ponto é como você reage nos momentos de conflito", ressalta. Quando a empresa hesita em definir essas diretrizes de forma transparente, fica claro que falta maturidade para estruturar um ecossistema de parceiros.

Na hora de mediar a disputa por uma conta, a atitude da liderança define a sobrevivência do ecossistema. Cristiano defende um princípio que considera essencial: diante de qualquer problema de governança ou conflito de interesse, o parceiro precisa ter prioridade sobre a equipe interna. Adotar essa postura exige visão estratégica de longo prazo e o entendimento de que a confiança da rede vale muito mais para o negócio do que o resultado isolado de uma venda.

3 Alinhar modelos de contrato e geração de demanda para evitar o "contrato na gaveta"

Outro ponto surge no alinhamento comercial e contratual. Quando duas empresas unem suas ofertas e anunciam a parceria ao mercado sem organizar previamente a jornada de compra, é comum que meses se passem sem nenhuma venda concluída. Isso porque surgem modelos de contrato incompatíveis um com o outro e falta um profissional que olhe para o o go-to-market de forma integrada.

Embora esse problema seja recorrente no setor de tecnologia, o risco pode afetar qualquer setor. Quando duas soluções se unem para ir a mercado, Cristiano alerta que "se não tiver alguém que olhe profundamente o go-to-market, como que eu empacoto isso, como que eu levo isso de uma forma fluida para o cliente, a chance da parceria ser só um contrato de gaveta, ela é grande". O executivo ainda complementa que "se você não tem um alinhamento de modelos de negócio, modelos contratuais, isso pode muitas vezes travar o seu negócio".

Essa mesma clareza é necessária no fluxo de prospecção. Esperar que a rede parceira assuma sozinha a geração de demanda varia conforme a estratégia adotada. Em um dos modelos detalhados por Cristiano, a empresa arca com os custos de atração no funil digital, qualifica os leads e os repassa sem custos aos parceiros de vendas. Em troca, exige deles no planejamento anual um compromisso de investimento em marketing. A governança, portanto, passa por alinhar a jornada do cliente e definir com transparência a responsabilidade financeira de cada ponta.

4 No ecossistema aberto, o cliente escolhe mesmo que seja o concorrente

Tentar reter o cliente em uma solução fechada ou exigir exclusividade é uma abordagem ultrapassada. No modelo atual de ecossistemas, a escolha de qual ferramenta utilizar cabe ao próprio cliente, mesmo que isso signifique integrar produtos de concorrentes diretos.

O conflito que essa decisão evita é a empresa competir com os próprios parceiros. Cristiano ilustra esse cenário com um exemplo de uma plataforma de gestão B2B integrada a diversos softwares especialistas do mercado. Mesmo após realizar uma aquisição para incorporar uma dessas ferramentas ao seu próprio portfólio, a empresa manteve as integrações nativas abertas com todos os sistemas concorrentes, deixando a escolha final nas mãos do cliente.

Sobre a postura, o executivo defende que "quando a gente fala hoje, em um momento de agentes em que o próprio cliente constrói as suas soluções, cada vez mais a gente entende que essa estratégia de criação de ecossistema faz bastante sentido".

A estratégia consiste em colocar a autonomia do comprador no centro da arquitetura do produto, preservando uma plataforma aberta que atraia e retenha parceiros de tecnologia em vez de impor um pacote proprietário engessado.



Pressmaster_CANVA

5 Parceiro sem visibilidade das oportunidades gera desconfiança. Isolar a equipe de parcerias do resto da empresa gera desconfiança

Muitos dos conflitos surgem porque o parceiro não tem visibilidade das oportunidades que ele registra. Quando a equipe de parcerias fica isolada do restante da empresa, sem integração com outras áreas, esse ruído aumenta e cria a desconfiança.

Para Cristiano, "muitos dos conflitos surgem por insegurança do canal ou porque eventualmente ele não tem visibilidade das oportunidades que ele registra". O executivo defende que "especificamente RevOps tem que ser uma área cross, até para se você quer ter alguém que leve a governança a sério e siga as regras, é melhor que não esteja numa área de vendas diretas ou de canais".

Para evitar que os departamentos se isolem, Nara defende a chamada estrutura pendular, um modelo de gestão flexível que oscila entre a atuação dedicada e o uso de serviços compartilhados de acordo com a necessidade da empresa. A especialista pondera que "quando fica muito em silo, tá na hora de abrir e consumir de outras áreas da empresa".

Nesses casos, a melhor decisão é manter a gestão de dados e o acompanhamento de vendas em uma estrutura imparcial, dando visibilidade total ao parceiro e eliminando os ruídos que alimentam o conflito interno.

Em resumo, se a liderança não consegue responder com clareza por que estruturar um ecossistema de parceiros, quais são as regras de engajamento, como resolver conflitos e como medir sucesso, talvez a empresa não esteja madura o suficiente ainda para trabalhar com parceiros. Os cinco pontos apresentados pelos executivos funcionam como um diagnóstico de prontidão. Empresas que conseguem endereçá-las antes de trazer o primeiro parceiro têm mais chances de construir um ecossistema sustentável e escalável.