www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410

Terça-feira,
24 de novembro de 2026

Ano XXII - Nº 5.714

Empresas & Negócios

Capgemini reúne CXOs de seguros

A Capgemini Brasil promoverá nesta quarta-feira, dia 25 de novembro de 2026, o Insurance Real Talks, encontro que reunirá CXOs do setor de seguros. O evento, que será realizado em seu centro de inovação (AIE) em São Paulo, em parceria com a MIT Technology Review e Genesys, traz como tema central as mudanças de comportamento e o novo perfil do cliente para discutir como as seguradoras devem reinventar produtos, distribuição e operações para permanecerem relevantes na próxima década.

SergeyNivens_CANVA



BUSCAS E ATENDIMENTO

PEQUENO NEGÓCIO PRECISA SE PREPARAR PARA SER ENCONTRADO POR IA EM 2027

Leia na página 8

Congelar, cancelar ou trocar de plano: regras claras que evitam atrito com o cliente

Em serviços de cobrança recorrente, o desgaste raramente vem da venda. Vem do dia em que o cliente quer mudar alguma coisa.

Divulgação



Vedad Burgic

Academias, estúdios de pilates, escolas de idiomas e clínicas vivem da mensalidade. A venda costuma ser bem cuidada: proposta, desconto na matrícula, contrato. O atrito aparece meses depois, quando o aluno pede para pausar o plano porque vai viajar, quer cancelar porque mudou de bairro ou decide trocar de plano no meio do mês.

Se a regra para esses casos existe só na cabeça do dono, cada pedido vira uma negociação no balcão. Um cliente consegue a pausa, outro não; um paga multa, o colega de turma não paga. A recepção improvisa, a cobrança sai errada e o cliente vai embora com a sensação de ter sido tratado de forma diferente. Três regras escritas resolvem a maior parte desses casos.

A primeira é a do congelamento, que funciona como alternativa ao cancelamento e, por isso, merece regra própria. Defina quem pode pausar, o prazo mínimo e o máximo por ano (de 7 a 60 dias, por exemplo) e o que acontece com o vencimento. O mais simples de explicar é adiar o vencimento pelo mesmo número de dias da pausa, sem cobrança no período. Registre o pedido por escrito, mesmo que seja uma mensagem de WhatsApp, já com a data de volta: pausa sem data de volta costuma virar um cancelamento que ninguém registrou. E avise o cliente alguns dias antes do retorno, com a data e o valor da próxima cobrança.

> “Se a regra para esses casos existe só na cabeça do dono, cada pedido vira uma negociação no balcão. Um cliente consegue a pausa, outro não; um paga multa, o colega de turma não paga. A recepção improvisa, a cobrança sai errada e o cliente vai embora com a sensação de ter sido tratado de forma diferente. Três regras escritas resolvem a maior parte desses casos.

A segunda é a do cancelamento, que precisa responder a uma pergunta: até quando o cliente pode avisar sem pagar o mês seguinte? Um prazo curto e fixo é fácil de cumprir e de explicar; por exemplo, pedidos feitos até cinco dias antes do vencimento não geram nova cobrança. Nos planos com fidelidade, a multa deve estar no contrato desde a venda e ser proporcional: recalcular os meses usados pelo preço sem desconto é mais justo, e gera menos discussão, do que cobrar todos os meses que faltam. Deixe o cliente cancelar pelo mesmo canal em que contratou; exigir presença na recepção para encerrar um plano vendido pelo site é o caminho mais curto para uma reclamação. Confirme por escrito a data da última cobrança e o último dia de acesso, e pergunte o motivo. Quando é viagem, lesão ou uma fase difícil, oferecer a pausa resolve melhor do que perder o cliente.

A terceira é a da troca de plano, onde costumam aparecer cobranças erradas. Para um plano mais caro, cobre apenas a diferença proporcional aos dias que faltam até o vencimento. Quem troca um plano de R$ 150 por um de R$ 210 faltando 20 dias para o fim de um ciclo de 30 paga agora R$ 40, dois terços da diferença de R$ 60, e o novo valor a partir do próximo vencimento. Para um plano mais barato, a mudança vale a partir do próximo ciclo, sem devolução parcial. Nos dois casos, mantenha o dia de vencimento e encerre o plano antigo antes de ativar o novo: cobrar duas vezes no mesmo mês é um erro comum nessa hora.

Essas regras cabem em uma página. Coloque-a no contrato, envie-a na mensagem de boas-vindas e treine a recepção para aplicá-la sem exceções. O cliente pode até não gostar de uma regra, mas a aceita quando ela estava clara desde o primeiro dia e vale para todos. A cada trimestre, vale reler os pedidos de pausa, cancelamento e troca: eles mostram onde a regra está apertada demais e onde está deixando dinheiro na mesa.

(Fonte: Vedad Burgic é fundador da Finegym (finegym.io), software de gestão para academias, estúdios e escolas de artes marciais).

Negócios em Pauta

AI/Grupo BITTENCOURT



ADIBRA International Networking 2026 bate recorde de participação

A Associação Brasileira de Franchising (ABF) levará uma delegação de empresários e lideranças do setor à IFA Annual Convention 2027, um dos principais encontros internacionais de Franchising, tendo o apoio institucional do Grupo BITTENCOURT. A missão internacional contemplará participação no evento, que ocorrerá de 22 a 24 de fevereiro, em Las Vegas, nos Estados Unidos, e incluirá uma programação de visitas técnicas a empresas em São Francisco e no Vale do Silício, entre os dias 18 e 21 de fevereiro, com foco em inovação, tecnologias, modelos de negócios e práticas de gestão. Para mais informações, acesse o link (https://lp.bittencourtconsultoria.com.br/ifa/?utm_medium=email&utm_campaign=ifa_2027_delegacao_abf_e_grupo_bittencourt_01&utm_source=RD+Station).

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

AI/Prodesp



Visita técnica do CIST à Prodesp destaca integração de dados para prevenir fraudes

A integração de dados sobre veículos, condutores e empresas e seu potencial para prevenir fraudes no transporte estiveram no centro da visita técnica promovida pelo CIST – Clube Internacional de Seguros & Transportes à Prodesp, em 19 de novembro, em Taboão da Serra (SP). Além de conhecer a infraestrutura tecnológica da companhia, os participantes discutiram como aproximar as soluções digitais das necessidades do mercado de seguros, do gerenciamento de riscos e da cadeia logística. A programação contou com apresentações de Cida Hess, assessora da Presidência da Prodesp; Kleber Adelipio, especialista em TI da companhia; e Eduardo Muniz, head de Inovação. A agenda incluiu a visita à Cúpula, que abriga o Data Center, e à Sala de Cibersegurança, permitindo conhecer estruturas voltadas à disponibilidade dos serviços, à proteção das informações e à continuidade das operações.

Leia a coluna completa na página 2

Algoritmos podem direcionar anúncios fraudulentos

Algoritmos são alimentados com base no comportamento, nas preferências e experiências do usuário.

Profissionalizar a gestão exige redesenhar o poder nas empresas familiares

A saída do fundador e a chegada de um gestor profissional não transferem, por si só, todas as responsabilidades relacionadas à administração. Sem o redesenho da governança, a família pode continuar exposta justamente onde acredita estar protegida.

Brasil tem segundo maior crescimento em fraudes de identidade na América Latina

Segundo o Identity Fraud Report 2026-2027, da Sumsub, o Brasil tem a maior proporção (21%) de redes fraudulentas detectadas em toda a América Latina.

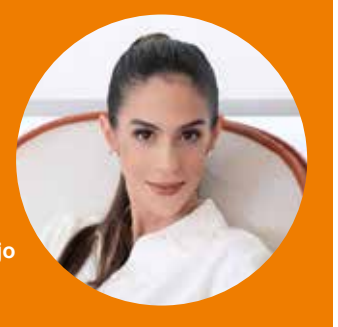
Abandono de carrinho desafia varejo; veja cinco estratégias para reduzir desistências

O abandono de carrinhos virtuais continua sendo um dos principais desafios do comércio eletrônico. O abandono de carrinhos virtuais chega a 70% no comércio eletrônico, segundo pesquisa da Iterable, e continua sendo um dos principais desafios do varejo.

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

Espaço Jurídico

O primeiro AI Act do Brasil saiu — e vale da creche ao doutorado



Giovanna Araujo

Leia na página 7

Opinião

O ERP não ficou ultrapassado, ele se tornou ainda mais estratégico

Gustavo Lepri (*)

Com previsão de crescimento de 145% no Brasil até 2033, os sistemas de gestão empresarial ganham uma nova função na era da inteligência artificial e da computação em nuvem.

Durante muitos anos, os sistemas de gestão empresarial, conhecidos como ERP (*Enterprise Resource Planning*), foram associados a projetos caros, implantações demoradas e estruturas tecnológicas difíceis de manter. Grandes empresas investiam em servidores próprios, equipes especializadas e processos complexos de atualização para integrar áreas como finanças, estoque, compras e recursos humanos. Com o avanço da inteligência artificial e das plataformas digitais, seria razoável imaginar que esses sistemas perderiam relevância. Entretanto, os números mostram um movimento diferente.

Segundo levantamento da Grand View Research, o mercado brasileiro de ERP deverá crescer aproximadamente 145% até 2033. A projeção aponta uma expansão das receitas de US$ 1,24 bilhão, em 2025, para US$ 3,04 bilhões ao final do período, com taxa de crescimento anual composta estimada em 12% entre 2026 e 2033.

Esse crescimento revela uma mudança importante: as empresas não estão abandonando os sistemas integrados de gestão. Estão exigindo que eles sejam mais inteligentes, acessíveis e capazes de acompanhar a velocidade das operações.

Uma das transformações mais importantes está na integração entre ERP e inteligência artificial. Sistemas modernos já incorporam recursos capazes de identificar padrões, prever demandas, automatizar rotinas e apoiar decisões operacionais. Imagine uma empresa de distribuição que precisa planejar suas compras para os próximos meses. Uma ferramenta de IA pode analisar o histórico de vendas, identificar variações sazonais e sugerir ajustes no estoque. Entretanto, a qualidade dessa previsão depende diretamente da consistência das informações utilizadas. Se os registros de vendas estiverem incompletos ou se diferentes departamentos trabalharem com dados incompatíveis, a inteligência artificial poderá produzir recomendações equivocadas.

Na minha experiência com desenvolvimento e arquitetura de sistemas, considero que a qualidade dos dados é tão importante quanto a capacidade de processamento. Não adianta utilizar algoritmos sofisticados se as informações que alimentam essas ferramentas não representam corretamente a operação da empresa.

O ERP funciona como uma estrutura de integração, reunindo informações de diferentes áreas e permitindo que processos sejam acompanhados de maneira consistente. Com a chegada dos agentes autônomos de IA, essa função ganha ainda mais importância. Esses agentes podem consultar informações, propor ações e executar determinadas operações, desde que respeitem permissões, regras de negócio e mecanismos de validação.

A expansão da computação em nuvem também ajuda a explicar o crescimento do mercado. De acordo com a Grand View Research, as soluções ERP em nuvem representaram 61,58% das receitas do setor brasileiro em 2025. O levantamento também aponta esse segmento como o de crescimento mais acelerado até 2033.

No modelo tradicional, as empresas precisavam adquirir servidores, administrar infraestrutura e planejar atualizações complexas. Com as plataformas cloud, tornou-se possível contratar soluções por assinatura, ampliar recursos conforme a demanda e receber atualizações disponibilizadas pelo fornecedor.

Essa mudança reduz determinadas barreiras de entrada e facilita o acesso de empresas menores a tecnologias antes concentradas nas grandes corporações. Entretanto, migrar para a nuvem não significa eliminar responsabilidades técnicas. Segurança, integração entre plataformas, proteção de dados e continuidade operacional continuam exigindo planejamento. Um ERP pode utilizar uma infraestrutura moderna e, ainda assim, apresentar dificuldades de desempenho quando seus processos são mal estruturados. A nuvem oferece flexibilidade, mas a qualidade da implementação determina como essa flexibilidade será aproveitada.

Outro fator importante é a democratização dos sistemas de gestão. Hoje, soluções oferecidas como serviço, no modelo SaaS (*Software as a Service*), permitem que pequenos negócios contratem funcionalidades conforme suas necessidades e capacidade financeira. Um comércio de pequeno porte, por exemplo, pode integrar controle de estoque, emissão de documentos fiscais, vendas e informações financeiras sem manter uma infraestrutura própria de servidores.

Essa integração reduz o trabalho manual, facilita o acompanhamento das operações e permite decisões mais fundamentadas. Mas contratar um ERP não resolve automaticamente problemas de gestão, é necessário organizar processos, capacitar usuários e garantir que as informações sejam registradas corretamente. A tecnologia facilita o controle empresarial, mas não substitui uma administração estruturada.

O ERP do futuro será menos visível e mais inteligente

Acredito que uma das mudanças mais significativas ocorrerá na maneira como os profissionais interagem com esses sistemas. Ao invés de navegar por diferentes telas para consultar relatórios, gestores poderão fazer perguntas em linguagem natural e receber análises construídas a partir dos dados corporativos. Um gestor poderá perguntar quais produtos apresentam maior risco de ruptura de estoque ou quais despesas cresceram acima do esperado. A inteligência artificial poderá interpretar a solicitação, consultar informações autorizadas e apresentar resultados.

Em processos mais avançados, agentes poderão preparar pedidos, sugerir ajustes e automatizar etapas previamente definidas, mantendo controles de autorização e auditoria. Isso não significa que o ERP deixará de existir, significa que sua interface e suas possibilidades de utilização continuarão evoluindo.

O crescimento projetado para o mercado brasileiro reforça essa perspectiva. As empresas continuarão precisando de sistemas capazes de organizar informações, integrar operações e sustentar decisões.

O verdadeiro valor de um ERP não está na quantidade de funcionalidades disponíveis, mas na capacidade de transformar informações dispersas em uma operação integrada, confiável e eficiente. A inteligência artificial pode ampliar essa capacidade, a computação em nuvem pode torná-la mais acessível, mas nenhuma dessas tecnologias elimina a necessidade de compreender os processos empresariais e estruturar corretamente os sistemas que os sustentam.

O ERP continua relevante, porque as empresas continuam precisando de controle, integração e informações confiáveis para tomar decisões.

(*) Head de TI e Desenvolvimento da Webtel.mobi.

Coréia combate fraudes eletrônicas em exame vestibular

O Suneung é o exame nacional para ingresso nas universidades da Coreia do Sul, equivalente ao ENEM no Brasil. O desempenho dos candidatos define tanto a universidade como o curso em que serão admitidos.

Vivaldo José Breternitz (*)

dotshock_CANVA



Aplicado anualmente em novembro, dura cerca de oito horas e reúne centenas de milhares de candidatos; na edição de 19 de novembro passado, cerca de 551 mil se inscreveram.

Visando combater fraudes, fiscais inspecionaram cuidadosamente itens como óculos e relógios e colocaram adesivos sobre os botões das roupas dos candidatos, procurando impedir o uso de microfones, câmeras e outros dispositivos eletrônicos. O número de fiscais foi muito aumentado para essa edição do exame.

Além disso, as autoridades tomaram uma medida extrema para impedir que candidatos levassem celulares escondidos para o Suneung: dispararam um alerta de emergência que faz tocar em volume máximo todos os celulares do país, mesmo aqueles configurados no modo silencioso: a estratégia deu resultado, denunciando 22 estudantes que ainda estavam com seus aparelhos, sem tê-los entregado aos fiscais.

Neste ano, a preocupação com cola ganhou destaque após um candidato acertar 159 das 160 questões de um concurso público muito disputado, resultado considerado suspeito. Interrogado, ele admitiu ter usado uma microcâmera e ferramentas de inteligência artificial generativa para fraudar a prova.

Para evitar fraudes, escolas e universidades ao redor do mundo estão recorrendo a soluções tradicionais e ao uso da tecnologia para garantir a integridade das avaliações: fiscalização reforçada, provas orais e uso de softwares detectores de plágio vem sendo cada vez mais usados,

O mundo da educação busca se adaptar a uma nova realidade em que dispositivos eletrônicos e inteligência artificial desafiam os processos de avaliação.

(*) 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.

Black Friday: 94% dos sites clonados analisados tinham cadeado de segurança, aponta levantamento

O cadeado que aparece ao lado do endereço de um site pode transmitir uma sensação de segurança, mas não significa necessariamente que a loja seja verdadeira. A poucos dias da Black Friday, marcada para 27 de novembro, um levantamento do Site Confiável identificou que 94,3% dos endereços classificados como sites clonados possuíam certificado HTTPS válido.

A análise foi realizada entre os dias 1º e 18 de novembro, período em que mais de 100 mil sites foram pesquisados na plataforma. Entre eles, 1.017 endereços foram identificados como páginas clonadas. Desse grupo, 959 apresentavam certificado HTTPS válido, tecnologia utilizada para proteger a comunicação entre o navegador e o servidor.

O resultado chama a atenção para um detalhe que pode passar despercebido durante as compras online: o HTTPS protege a transmissão dos dados, mas não comprova que a empresa responsável pela página seja legítima.

Na prática, criminosos podem criar páginas semelhantes às de lojas conhecidas, reproduzindo logotipos, imagens de produtos e informações comerciais. Mesmo nesses endereços, o navegador pode apresentar o símbolo de conexão protegida.

"Muita gente ainda associa o cadeado à ideia de que está comprando em uma loja segura. Mas ele indica apenas que existe uma conexão criptografada. Uma página falsa também pode ter esse recurso. Por isso, é importante olhar além do símbolo e verificar o endereço antes de fazer qualquer pagamento", explica Amador Neto, porta-voz do Site Confiável.

Sites falsos podem mudar de endereço

Outro comportamento observado pela plataforma é a substituição de domínios suspeitos. Depois que uma página é identificada, estruturas semelhantes podem surgir em novos endereços, dificultando o reconhecimento das fraudes.

Com a proximidade da Black Friday, o cuidado deve ser redobrado, principalmente diante de promoções recebidas por WhatsApp, redes sociais ou anúncios que direcionam o consumidor para páginas desconhecidas.

Segundo o Site Confiável, comércio eletrônico e serviços de rastreamento de encomendas estão entre as categorias mais consultadas pelos usuários da ferramenta.

pixelshot_CANVA



Cinco cuidados antes de aproveitar uma promoção

Para reduzir os riscos durante as compras, o Site Confiável recomenda:

1. Confira o endereço completo: pequenas alterações no nome da loja ou no domínio podem indicar uma página falsa.
2. Não confie apenas no cadeado: o certificado HTTPS não comprova que o vendedor é legítimo.
3. Desconfie de descontos muito fora da realidade: preços muito inferiores aos encontrados em outras lojas merecem atenção.
4. Pesquise a reputação da empresa: procure avaliações e reclamações em fontes independentes e confira os canais oficiais.
5. Verifique antes de pagar: confira os dados do recebedor, especialmente em pagamentos por Pix, e desconfie de mudanças inesperadas na forma de pagamento.

"O consumidor não precisa abrir mão das promoções, mas deve desconfiar quando encontra uma oferta muito diferente das demais. Antes de informar dados pessoais ou concluir o pagamento, vale conferir se aquele endereço realmente pertence à empresa", orienta Amador Neto.

News@TI

RICARDOSOUZA@NETJEN.COM.BR

Gateware busca profissionais seniores para vagas em projeto SAP

@A busca por profissionais seniores de tecnologia tem como requisito conhecimento técnico específico e capacidade de atuar em projetos com prazos e entregas complexas. Atenta a isso, a Gateware prevê preencher oito vagas para especialistas e arquitetos em projeto de migração de banco de dados SAP com início em janeiro de 2027 e remuneração estimada de R$ 20 mil mensais. Segundo Thatyane da Costa, gerente de Experiência do Cliente da Gateware, o recrutamento começa antecipadamente para a busca de profissionais de alto nível de especialização. O projeto deve durar de oito a 12 meses, com possibilidade de continuidade após a conclusão dessa etapa. As oportunidades são voltadas a profissionais com experiência em SAP S/4HANA com inglês fluente. O trabalho, que tem posições remotas, envolve um projeto global e interação com equipes internacionais.

Brasil registra mais de 487 mil ataques DDoS no primeiro semestre de 2026

@A NETSCOUT® SYSTEMS, INC.acaba de anunciar o seu Relatório de Inteligência sobre Ameaças de Negação de Serviço Distribuída (DDoS) referente ao primeiro semestre de 2026 (NETSCOUT DDos Threat Intelligence Report 1H2026), revelando uma mudança significativa na forma como os ataques são lançados e originados. Com mais de 9,1 milhões de ataques DDoS registrados globalmente pela NETSCOUT entre janeiro e junho de 2026, o relatório destaca que o risco de ataques DDoS está crescendo ao longo de três frentes: o volume de tráfego que precisa ser inspecionado, o número de locais onde a mitigação precisa de ser implementada e a proporção de ataques que interrompem serviços sem nunca saturar um link (https://www.netscout.com/threatreport/).

Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017) — Responsável: **Lilian Mancuso**

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

José Leonil Lobato (1939-2026)

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.

Brasil é alvo de 17% dos golpes no mundo

Na América do Sul, 61% das pessoas recebem contatos de golpistas pelo WhatsApp

Três em cada quatro adultos (75%) receberam ao menos uma tentativa de golpe nos últimos 12 meses, e um em cada dez relata abordagens várias vezes ao dia. No Brasil, essa proporção chega a 17%, o que coloca o país empatado em terceiro lugar entre 42 países. É isto que mostra o *Global State of Scams Report 2026*, relatório da Global Anti-Scam Alliance (GASA), organização internacional sem fins lucrativos feito em parceria com a Outseer. O levantamento ouviu 58,9 mil adultos entre março e abril deste ano.

Embora 69% dos entrevistados afirmem confiar na própria capacidade de reconhecer fraudes online, essa percepção nem sempre se traduz em proteção. Mais da metade das pessoas expostas (55%) chega a interagir com os golpistas, desde a abertura de uma mensagem até o clique em um link. O golpe que mais aparece é o do dinheiro inesperado, como falsos prêmios e heranças.


pixelshot_CANVA

Já os de compras são os que mais levam a essa interação: 20% de quem foi exposto chegou a interagir com um deles, contra 18% nos de investimento. Entre as pessoas que interagiram, 26% perderam dinheiro ou dados que levaram a uma perda financeira. Na amostra total, esse grupo corresponde a 9% dos participantes, com prejuízo médio de US$ 1.732 (cerca de R$ 9 mil), e mais da metade dele (51%) perdeu dinheiro mais de uma vez no último ano. Aplicada à população adulta dos 42 países, essa perda média resulta numa estimativa de US$ 276 bilhões em 12 meses.

EUA, Bélgica e Brasil

O ranking de exposição diária é liderado pelos Estados Unidos, com 27%, seguidos pela Bélgica, com 18%. O Brasil vem logo depois, com 17%, empatado com Austrália, Canadá e África do Sul, ante 10% na média global. No extremo oposto, China e Japão registram 1% cada.

Comparado à média global, o brasileiro também se mostra mais preocupado e menos confiante. Segundo a edição nacional do estudo, 67% dos brasileiros têm medo de cair em golpes, contra 58% no mundo. Apenas 42% se sentem capazes de reconhecer uma fraude, bem abaixo dos 69% da média global.

"Estar entre os dez países com maior exposição diária significa que, para boa parte dos brasileiros, receber uma tentativa de golpe virou rotina. E é justamente essa normalização que torna o golpe tão perigoso. Quando a abordagem é frequente, a guarda baixa, e basta um momento de distração para o golpista conseguir o que quer", afirma Renata Salvini, diretora do Capítulo Brasil da GASA

De olho na "Black Fraude"

As tentativas de fraude no comércio eletrônico avançaram na segunda semana da *Black November*. Segundo dados do Mapa da Fraude da Serasa Experian, primeira e maior datatech do Brasil, entre os dias 8 e 14 de novembro foram identificadas e evitadas 27,2 mil tentativas de fraude em compras online, volume superior às 23,1 mil registradas na primeira semana do mês. O período foi marcado pela continuidade das campanhas promocionais antecipadas para a Black Friday, incluindo ações comerciais relacionadas ao 11.11, data aproveitada por diferentes varejistas para oferecer descontos antes da última sexta-feira de novembro.

Além do volume de ocorrências, os dados mostram que as tentativas de fraude continuam envolvendo valores mais elevados do que as compras legítimas, mantendo um padrão já observado na primeira semana da Black November. Entre 8 e 14 de novembro, o tíquete médio dos pedidos fraudulentos chegou a R$ 937,56, valor 73,2% superior aos R$ 541,21 registrados nas transações legítimas.

Tecnologia é defesa de empresas

"Ao longo de novembro, o comércio eletrônico intensifica suas campanhas promocionais e os consumidores encontram diferentes oportunidades de compra. Esse movimento também exige atenção à segurança das transações, já que os fraudadores podem tentar se aproveitar do aumento da movimentação comercial. Para as empresas, é fundamental contar com tecnologias capazes de identificar comportamentos suspeitos e barrar tentativas de fraude sem comprometer a experiência dos consumidores legítimos", explica Luiz Filipe Morra, Gerente Executivo da Serasa Experian.

Nordeste lidera

O recorte regional do Mapa da Fraude revela diferenças entre a concentração de compras online e a proporção de tentativas de fraude na segunda semana de novembro. Embora o Sudeste tenha respondido por 60,71% dos pedidos analisados na segunda semana de novembro, o Nordeste apresentou a maior taxa de tentativas de fraude entre as regiões, de 1,01%. Isso significa que, a cada mil pedidos analisados na região, aproximadamente dez foram identificados como tentativas de fraude. Na sequência aparecem Norte (0,85%), Sudeste (0,75%), Centro-Oeste (0,54%) e Sul (0,30%). Os resultados mostram que a distribuição das tentativas de fraude não acompanha necessariamente o volume de compras, evidenciando diferenças no risco relativo entre as regiões.

Conselhos do Serasa

Veja as dicas dos especialistas da Serasa Experian para os consumidores se protegerem durante a Black November:

- Desconfie de ofertas de produtos e serviços com preços muito abaixo do mercado e verifique se o site ou aplicativo utilizado é oficial;
- Tenha atenção com links compartilhados por mensagens, e-mails e redes sociais, que podem direcionar para páginas falsas;
- Confira o endereço eletrônico das lojas antes de informar dados pessoais ou financeiros;
- Não forneça senhas ou códigos de autenticação fora dos canais oficiais;
- Em compras de produtos de saúde, como canetas emagrecedoras, verifique a regularidade do produto e a autorização do estabelecimento para comercializá-lo;
- Monitore seu CPF pelo aplicativo Serasa Consumidor para identificar possíveis movimentações suspeitas.

Alta do INSS e estabilidade: estar apto para voltar elimina a garantia no emprego?

Thays Brasil (*)

Receber alta do INSS costuma trazer uma dúvida imediata para quem ficou afastado por acidente ou doença relacionada ao trabalho: se já estou apto para voltar, ainda tenho estabilidade no emprego?

A resposta exige separar dois momentos. Um é a incapacidade que justificou o afastamento. Outro é a capacidade existente depois da alta previdenciária. Confundir essas situações pode levar à conclusão equivocada de que, se não há incapacidade atual, também não há estabilidade acidentária.

O art. 118 da Lei 8.213/1991 assegura, em regra, a manutenção do contrato por pelo menos 12 meses após a cessação do benefício acidentário. A proteção, portanto, incide justamente no período posterior à alta.

No caso do B-91 — benefício por incapacidade temporária de natureza acidentária — o INSS reconhece administrativamente que o afastamento decorre de acidente do trabalho ou doença ocupacional. Esse enquadramento é relevante, mas não torna o nexo imutável perante a Justiça do Trabalho: em eventual processo, a relação entre doença e trabalho pode ser discutida com base nas provas, inclusive perícia médica judicial.

Uma perícia realizada depois da alta, concluindo que o trabalhador está recuperado e apto, responde à situação clínica atual. Isso não apaga, por si só, a incapacidade temporária anterior nem transforma a recuperação em causa automática de perda da estabilidade.

Também é importante evitar o raciocínio inverso: nem todo afastamento médico gera garantia de emprego. A estabilidade depende dos pressupostos legais e da relação entre o acidente ou a doença e o trabalho.

E quem recebeu B-31 ou nem chegou a receber benefício acidentário? No Tema 125, o TST firmou a tese de que, para a garantia provisória prevista no art. 118, não são indispensáveis afastamento superior a 15 dias ou percepção de auxílio-doença acidentário quando, após o fim do contrato, é reconhecido nexo causal ou concausal entre a doença ocupacional e as atividades desempenhadas.

Por isso, frases como "recebi B-31, então não tenho estabilidade" ou "não tive B-91, então não há o que discutir" podem ser imprecisas. Nessas situações, a prova do caráter ocupacional da doença ganha ainda mais importância.

Depois da alta do INSS, a cronologia deve ser examinada com cuidado: espécie do benefício, data da cessação, tentativa de retorno, ASO, restrições ou readaptação, comunicações do RH e data de eventual dispensa. Esses documentos ajudam a reconstruir o que ocorreu entre o afastamento, a alta e o retorno ao trabalho.

Se o período estabilitário já tiver terminado, isso não encerra necessariamente a controvérsia. Conforme o caso, a reintegração pode dar lugar à indenização correspondente ao período de garantia já exaurido.

A pergunta correta, portanto, não é apenas "estou incapacitado hoje?". Em matéria de estabilidade após alta do INSS, é preciso saber como ocorreu o afastamento, qual sua natureza, se existe nexo causal ou concausal com o trabalho, quando houve a alta e em que momento ocorreu a dispensa.

Estar apto hoje e ter tido direito à estabilidade acidentária são questões relacionadas, mas juridicamente diferentes.

(*) Thays Brasil é advogada trabalhista e sócia no Feltrin Brasil Tawada Advogados

MUNDO ESG

nelson.tucci@netjen.com.br

Bares 6x1

A Abrasel lança a cartilha "Como montar as novas escalas de trabalho no seu estabelecimento", para bares e restaurantes. O guia gratuito orienta donos e gerentes a reorganizar as equipes até 16 de dezembro. Nessa data passam a valer o limite de 42 horas semanais e as duas folgas por semana da Emenda Constitucional 141/2026. A mudança atinge quase todo o setor. Em pesquisa da associação de bares e restaurantes, de fevereiro deste ano, constatou-se que dos 1.838 empresários entrevistados, 94,3% disseram ter empregados mensalistas, CLT, na escala de uma folga por semana, a 6x1. A Abrasel estima que o custo com pessoal poderá subir até 20%. A cartilha pode ser baixada gratuitamente em https://materiais.abrasel.com.br/cartilha-escala-5x2

Vinhos/Evolução

A diversidade e a qualidade da produção vitivinícola brasileira voltam a ganhar reconhecimento internacional. O Brasil conquistou 42 premiações na primeira edição do International Wine Challenge (IWC) Americas 2027, realizada de 1º a 4 de novembro, em Mendoza, na Argentina. O resultado reúne uma Medalha de Ouro, 14 de Prata, 21 de Bronze e seis Menções Honrosas, reconhecendo vinhos e espumantes de diferentes regiões produtoras do país. A Associação Brasileira de Enologia (ABE) esteve representada no júri pelo enólogo Daniel de Siqueira Ferreira. O concurso reuniu vinhos de cinco países, avaliados às cegas por um júri internacional formado por especialistas com ampla experiência no setor. Ao todo, foram concedidas 468 premiações a 129 produtores, em uma competição que colocou lado a lado diferentes estilos, variedades e expressões da vitivinicultura das Américas. Entre os destaques brasileiros está o Grama Branco 2025, da Casa Tés, localizada na Serra da Mantiqueira, que conquistou Medalha de Ouro com 95 pontos.

Algodão sustentável

O Cotton Brazil participará até esta terça, 24, da ITMA ASIA, um dos maiores eventos internacionais dedicados à tecnologia para a indústria têxtil e de confecção, realizado no Centro Nacional de Exposições e Convenções, em Xangai, na China. A feira reúne representantes da indústria para apresentar inovações e discutir os avanços tecnológicos do setor. Um dos destaques do evento é o programa Algodão Brasileiro Responsável (ABR), iniciativa de certificação multissetorial liderada pela Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (Abrapa), em conjunto com outros representantes da cadeia produtiva. O programa demonstra como a sustentabilidade, a rastreabilidade e a responsabilidade estão integradas à produção de algodão no Brasil. A Ásia é o principal destino das exportações brasileiras de algodão e, por isso, é fundamental a presença verde-amarela nesta feira.

Energia/Infra

A Federação das Indústrias do Estado do Pará (FIEPA) encerrou, nesta sexta-feira, 20, participação na missão empresarial brasileira ao Japão com uma agenda voltada às oportunidades de investimentos em energia e infraestrutura. O último compromisso oficial, realizado na sede da Mitsui & Co., em Tóquio, colocou em discussão o desenvolvimento da Margem Equatorial e o potencial estratégico do Pará para integrar a cadeia produtiva de petróleo e gás. A reunião abordou perspectivas de cooperação econômica, segurança energética e investimentos na infraestrutura necessária ao desenvolvimento da nova fronteira exploratória brasileira. Para Roberto Ardenghy, o encontro abriu espaço para apresentar oportunidades concretas ao grupo japonês, mostrando a eles as chances que existem no Brasil, especialmente com foco na Margem Equatorial e o desenvolvimento da infraestrutura.



Ativos Digitais

A BitGo, empresa de infraestrutura de ativos digitais, acaba de anunciar o lançamento da BitGo Global Markets, sua nova divisão de negociação e soluções financeiras para o mercado institucional. A unidade integra liquidez global, execução, financiamento, derivativos e liquidação (*settlement*) em uma única estrutura. A Global Markets combina o braço de negociação institucional da BitGo e a oferta de Prime Services a uma expertise ampliada em derivativos, gestão de garantias (*collateral management*) e finanças estruturadas. Apoiada na infraestrutura proprietária da companhia, a nova vertical atende instituições que precisam operar em grande escala, acessar capital e gerir sua exposição ao mercado cripto com maior sofisticação. O lançamento acontece após a BitGo concluir a aquisição da unidade de trading e serviços institucionais da NYDIG, incorporando uma equipe de executivos experientes em mercado de capitais tradicional, liderado por Pete Janney, ex-NYDIG.

Logística/Black

O Grupo BBM Logística projeta expansão em suas operações para a Black Friday de 2026. A companhia prevê registrar um avanço entre 30% e 40% no volume de cargas movimentadas, o que deve gerar uma alta de até 50% na receita da campanha em relação à edição do ano anterior. Durante o pico de vendas, o volume total movimentado na operação *end-to-end* deve passar de 2 milhões para 3 milhões de pacotes por mês, impulsionado pela antecipação de ofertas ao longo de todo o mês de novembro. Nos programas voltados a grandes embarcadores, como a Amazon (MPL), a BBM projeta a entrega de 1,3 milhão de pacotes, ante 700 mil registrados no mesmo período de 2025.

Estrutura/Black

Nos últimos anos, as temporadas de descontos online consolidaram-se como um dos principais dinamizadores do comércio formal, tornando-se uma oportunidade tanto para os consumidores, que podem aceder a produtos e serviços a preços mais favoráveis. Mas estarão as plataformas dos comerciantes preparadas para receber este aumento de visitas e compras? No Brasil, o faturamento do comércio eletrônico durante o período da Black Friday alcançou R$ 13,35 bilhões em 2025 e tem projeção de atingir R$ 16,60 bilhões neste ano, contabilizando, assim, avanço estimado de 24,3%, segundo dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm). Esse cenário impõe um desafio que vai além de apenas atrair tráfego: exige que os canais digitais das empresas estejam estruturados para suportar picos repentinos de demanda, garantindo uma navegação ágil e previsível, aliada a processos de compra rigorosamente seguros.

Estrutura – II

Esse comportamento coloca o desafio não só de continuar a atrair visitantes e compradores, mas também de garantir que os canais online das empresas estejam realmente preparados para responder aos picos de procura. Dados da Liferay, apresentados no seu estudo 2025 *Digital Self-Service Report*, revelam que 73% dos consumidores inquiridos afirmam ter abandonado uma compra porque a experiência digital se revelou incômoda ou frustrante. No entanto, os erros durante a navegação não se traduzem apenas em menos vendas, mas também em clientes que desistem do seu processo de compra ou simplesmente o finalizam no website da concorrência. E é precisamente neste ponto que ganham grande relevância as Plataformas de Experiência Digital (DXP), oferecendo ambiente integral para que cada usuário possa realizar o seu processo de pesquisa, seleção e compra de forma intuitiva.

O que uma nova liderança passa a ensinar sobre cultura

Priscila Berenguer (*)

Uma pessoa pode ser promovida pela qualidade das suas entregas e descobrir, já na primeira semana como gestora, que o trabalho pelo qual foi reconhecida mudou de natureza. Até então, era avaliada principalmente pelas decisões que tomava e pelo que conseguia executar. Agora, suas decisões também ensinam a outras pessoas como se trabalha naquela empresa. A maneira como reage a um erro, distribui oportunidades ou recebe uma discordância começa a definir o que a equipe entende por autonomia, responsabilidade e confiança.

Quando falamos sobre preparar novas lideranças, é comum começar por competências como delegar, dar feedback e conduzir conversas difíceis. Todas importam. A pergunta que me interessa é o que a pessoa faz com elas. Duas lideranças podem dominar a mesma técnica de feedback e produzir experiências muito diferentes. Uma cria espaço para que a pessoa compreenda o que precisa mudar e participe da construção do próximo passo. A outra encerra a conversa com tudo decidido. Com o tempo, cada equipe aprende o quanto sua leitura da situação tem lugar nas decisões que a afetam.

É nesse sentido que vejo a liderança como promotora de cultura. Ela dá consequência aos valores da empresa nas decisões do cotidiano e tem a responsabilidade de rever práticas que restringem quem pode contribuir, crescer ou ser reconhecido. Isso exige discernimento, principalmente em equipes nas quais convivem pessoas com experiências, repertórios e expectativas distintas sobre o trabalho.

A dialética como prática de liderança

Comecei a liderar acompanhada de perto por Murilo Sampaio. Uma das coisas mais importantes que ele me ofereceu foi a possibilidade de pensar em voz alta sobre decisões que eu ainda estava aprendendo a tomar. Com ele, aprendi a desconfiar da pressa com que às vezes transformamos uma tensão em uma escolha entre duas saídas. Murilo chamava sua forma de pensar a gestão de Gestão Dialética. A ideia de trocar o "ou" pelo "e" ficou comigo porque obriga a olhar por mais tempo para o que cada posição tem a dizer.

Essa disposição ganha importância em ambientes diversos. Pessoas que ocupam posições diferentes na organização, têm trajetórias distintas ou vivem momentos diferentes da carreira percebem aspectos do trabalho que escapam umas às outras. Quando uma equipe discute a implantação de um novo processo, por exemplo, quem responde pela estratégia enxerga a necessidade de padronizar. Quem executa o trabalho conhece as exceções que o novo processo precisa acomodar. Ouvir as duas perspectivas pode mudar o próprio desenho da decisão. Para isso, a discordância precisa ter espaço enquanto a decisão ainda pode ser revista.

Vejo aí uma dimensão da sustentabilidade das relações de trabalho. As pessoas precisam conseguir atravessar desacordos, compreender os critérios de uma decisão e continuar trabalhando juntas sem que discordar custe confiança ou acesso a oportunidades. Há decisões em que os interesses seguem em tensão. Nesses casos, também cabe à liderança explicitar o que pesou na escolha e assumir as consequências dela. A qualidade do diálogo aparece justamente quando o acordo é difícil.

O desenvolvimento de uma pessoa também faz parte da entrega

O plano de desenvolvimento individual é um dos lugares em que essa responsabilidade fica mais concreta. Quem assume uma equipe passa a responder pelos resultados e a compartilhar a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas que os produzem. Isso inclui conversar sobre aspirações de carreira, oferecer feedback que ajude a pessoa a compreender suas possibilidades e abrir oportunidades reais para que ela desenvolva o que foi combinado. Um plano que prevê mais autonomia, por exemplo, precisa vir acompanhado de alguma decisão que a pessoa possa efetivamente tomar.

Nessa conversa, vejo pelo menos três ambições. A empresa tem uma ambição de negócio, que se traduz em prioridades e nas capacidades que precisa desenvolver. A pessoa tem uma ambição profissional, ligada ao trabalho que quer fazer, à especialidade que deseja aprofundar ou às responsabilidades que pretende assumir. E há uma ambição pessoal, que diz respeito ao lugar que ela quer dar ao trabalho na vida, ao que valoriza e às escolhas que consegue sustentar. Essa dimensão entra na conversa na medida em que a própria pessoa queira trazê-la.

Imagine alguém que queira aprofundar sua atuação técnica em uma empresa que precisa formar gestores. A necessidade da empresa é legítima, assim como o interesse da pessoa em seguir como especialista. Uma conversa de desenvolvimento pode revelar uma terceira possibilidade: dar a ela a responsabilidade de orientar projetos, formar colegas e influenciar padrões técnicos, com reconhecimento compatível com essa contribuição. Também pode revelar que a empresa ainda tem pouco espaço para essa trajetória. Essa clareza ajuda a pessoa a fazer escolhas informadas sobre a própria carreira e mostra à organização onde sua estrutura limita as formas de crescer.

É aí que a dialética entra no PDI. A conversa põe em relação ambições que podem convergir em alguns pontos e permanecer distintas em outros. Cabe à liderança ser clara sobre as possibilidades, cumprir os acordos que dependem dela e revê-los à medida que o trabalho e as aspirações da pessoa mudam. Cabe à pessoa decidir o que faz sentido para sua trajetória. Um bom plano torna essa responsabilidade compartilhada visível na rotina.

Quem forma as novas lideranças também ensina cultura

Se esperamos esse discernimento de quem assume uma equipe pela primeira vez, a organização precisa criar condições para desenvolvê-lo. O RH pode preparar a transição, estruturar o acompanhamento e ajudar a qualificar as conversas de desenvolvimento. A liderança direta tem um papel igualmente concreto: discutir decisões reais com quem acabou de ser promovido, abrir espaço para que essa pessoa acompanhe como outras lideranças conduzem situações difíceis e reconhecer, na avaliação, o trabalho de desenvolver a equipe. Quando a empresa cobra um PDI e avalia a liderança exclusivamente pela entrega do trimestre, ela ensina qual das duas responsabilidades tem peso nas decisões sobre carreira.

Ao coeditar Liderar brincando: Crônicas para jovens lideranças, voltei a pensar no que da minha convivência com Murilo segue presente na forma como trabalho. Reconheço sua influência nas perguntas que faço quando uma decisão parece ter apenas duas saídas e no esforço de oferecer a outras pessoas o espaço que ele me deu para pensar sobre as minhas.

Essa é uma das consequências mais duradouras de formar alguém para liderar. A pessoa passa a tomar decisões que moldam a experiência de trabalho dos outros e a participar de conversas que podem ampliar o que eles enxergam para si. Quando uma empresa promove alguém, vale perguntar que condições ela está criando para que essa nova liderança assuma as duas responsabilidades.

(*) Head de Brand Strategy & Comunicação na INFLEET e coeditora de Liderar brincando: Crônicas para jovens lideranças, de Murilo Sampaio (Editora Labrador).

Jornada do cliente B2B: o que o pipeline não revela?

Todos os dias, profissionais de marketing acompanham dashboards, analisam indicadores e discutem resultados

Cristiane Leal (*)

Quantos leads foram gerados? Qual campanha teve maior conversão? Quanto do pipeline teve influência das ações de marketing? São perguntas importantes, afinal, marketing também precisa contribuir para os negócios. Mas existe uma parte relevante da jornada do cliente que quase nunca aparece nesses relatórios: aquela que acontece antes da primeira reunião, do contato comercial e, muitas vezes, antes mesmo de existir uma oportunidade registrada no CRM.

No mercado B2B, especialmente em tecnologia, decisões não acontecem por impulso. Entre a identificação de um problema e a escolha de um parceiro podem existir meses de pesquisas, conversas, referências, comparações e validações internas. Quando uma oportunidade finalmente chega ao pipeline, ela já carrega uma história. Pode ter começado em um artigo lido meses antes, em uma conversa durante um evento, na recomendação de outro executivo, em um podcast ou em algum conteúdo que ajudou alguém a compreender melhor determinado desafio.

Nenhum desses contatos, isoladamente, explica uma venda. Seria um erro estabelecer uma relação direta de causa e efeito. Mas ignorar sua influência também produz uma leitura incompleta da jornada. Afinal, a jornada do cliente não começa quando ele entra no CRM. O que começa ali é a nossa capacidade de enxergá-la.

Pesquisas recentes mostram que boa parte da preferência por fornecedores é construída antes do contato comercial por meio de pesquisas, consumo de conteúdo, recomendações, eventos, conversas entre executivos e comparações entre fornecedores. Segundo a Forrester, 68% dos compradores B2B começam o processo de compra já com um fornecedor preferido em mente. Um estudo global da 6sense, realizado com quase 4 mil compradores B2B, reforça esse cenário: 94% dos grupos compradores já haviam ordenado sua lista de fornecedores por preferência antes de conversar com vendas, e o fornecedor preferido nessa etapa acaba vencendo aproximadamente 80% das negociações. Além disso, em 95% dos casos, a empresa vencedora já fazia



cnythzl_CANVA

parte da shortlist do comprador desde o primeiro dia da jornada.

Por isso, medir o marketing B2B apenas por leads, conversões e pipeline atribuído pode deixar de fora interações que ajudaram a construir conhecimento, confiança e consideração antes da identificação formal daquele comprador.

A inteligência artificial começa a ampliar nossa capacidade de compreender essa trajetória. Já existem abordagens que utilizam IA para analisar diferentes pontos da jornada, identificar padrões e fricções e prever possíveis próximos passos do cliente. A McKinsey & Company relata que iniciativas de análise da jornada podem gerar ganhos de até 35% na conversão de vendas, além de avanços na satisfação e interação digital.

Isso não significa que conseguiremos atribuir perfeitamente cada decisão a uma interação, e talvez essa nem deva ser a ambição. Uma decisão empresarial complexa dificilmente será explicada por um único anúncio, evento, conteúdo ou conversa. O avanço está em compreender como diferentes interações se acumulam e contribuem para formar percepção, confiança e consideração ao longo do tempo.

As métricas continuam sendo indispensáveis para decidir onde investir, corrigir rotas e demonstrar contribuição para o negócio. O problema surge quando aquilo que é mais fácil de medir passa a ser confundido com aquilo que é mais importante. Se toda iniciativa precisa justificar sua existência apenas por uma conversão imediata, corremos o risco de privilegiar ações que produzem respostas rápidas e subestimar aquelas que constroem valor ao longo do tempo.

A confiança e a relevância de uma empresa se constroem ao longo do tempo, também pela maneira como ela participa das conversas que importam para a sociedade e para os negócios. Um exemplo desta visão é o Tech4Business, um podcast criado pela SONDA que reúne diferentes vozes para conversar sobre negócios, tecnologia, inovação e os desafios enfrentados por quem lidera organizações.

Executivos e especialistas de diferentes setores são convidados a compartilhar experiências, aprendizados e perspectivas. O valor dessas conversas está na escuta, na troca de conhecimento e na ampliação do olhar sobre as transformações em curso. Ao abrir espaço para esse diálogo, é possível compartilhar diferentes formas de pensar e de compreender o papel da tecnologia nos negócios, construindo uma jornada contínua de presença, confiança e relações, na qual cada conversa tem valor pelo que permite aprender e compartilhar.

Essa experiência reforçou para mim uma distinção importante: existe conteúdo criado para explicar o que uma empresa vende e existe conteúdo capaz de mostrar como uma empresa pensa. Os dois têm função. Em mercados complexos, nos quais conhecimento e confiança pesam na escolha de parceiros, ajudar o público a interpretar uma transformação pode ser tão relevante quanto apresentar uma solução. A Forrester destaca que à medida que a inteligência artificial muda a forma como compradores B2B pesquisam e avaliam fornecedores, aumenta a importância de produzir conteúdo relevante, confiável e estruturado para ser encontrado e compreendido tanto pelas pessoas quanto pelos sistemas de IA.

E aqui surge uma nova camada dessa discussão. As pesquisas realizadas por meio de ferramentas de inteligência artificial já envolvem descoberta de soluções, comparação de alternativas e síntese de informações. A próxima recomendação relevante para um comprador pode ser mediada por um sistema capaz de consultar diferentes fontes antes mesmo do usuário visitar o site de uma empresa ou conversar com um fornecedor.

Isso significa que, na jornada mediada pela IA, as empresas também precisam produzir informações claras, consistentes e verificáveis para que possam ser corretamente encontradas, contextualizadas e compreendidas por esses novos intermediários, que são os agentes de IA. Isso acrescenta uma pergunta importante às estratégias de marketing: além de sermos lembrados pelas pessoas, estamos construindo presença e relevância suficientes para sermos compreendidos também pelos sistemas que elas utilizam para pesquisar?

Essa transformação ainda está em curso, e seria precipitado afirmar que conhecemos todas as suas implicações. Mas ela reforça algo que o marketing B2B já precisava reconhecer: alcance, engajamento, conversão, pipeline e receita contam partes fundamentais da história, mas não a história inteira.

Há valor sendo construído antes do clique, do lead e da oportunidade. Ele aparece quando um executivo considera um conteúdo relevante, quando uma conversa muda sua percepção sobre determinado tema ou quando uma empresa passa a integrar as referências consultadas diante de um novo desafio. Nem sempre vamos conseguir atribuir cada um desses momentos a uma futura venda, mas eles podem contribuir para que uma marca seja conhecida e considerada.

Por isso, talvez a pergunta do marketing não deva ser apenas quantas pessoas alcançamos, quantos leads geramos ou quanto pipeline conseguimos atribuir a determinada iniciativa. Precisamos também entender se a empresa já faz parte da conversa quando uma decisão de compra começa a ser construída.

Uma coisa é certa: no mercado B2B, atualmente, quando o lead chega, a decisão já começou. E a comunicação precisa participar não apenas do momento da conversão, mas da jornada que tornou essa conversão possível.

(*) Head de marketing da SONDA do Brasil, líder regional em Transformação Digital.

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

Dívida tributária pode levar empresas à recuperação judicial

Adiar impostos preserva dinheiro no curto prazo, mas atrasos recorrentes podem comprometer salários, crédito e continuidade dos negócios

A inadimplência empresarial atingiu o recorde de 9,3 milhões de CNPJs no Brasil em agosto de 2026, alta de 14,3% em relação ao mesmo mês de 2025, segundo a Serasa Experian. As dívidas negativadas somaram R$244,4 bilhões. O levantamento reúne obrigações de diferentes naturezas. Entre as despesas que disputam espaço no caixa, postergar tributos pode parecer uma saída para pagar salários ou manter estoques. Com a repetição dos atrasos, porém, o negócio passa a acumular encargos enquanto precisa honrar novos vencimentos.



AndreyPopov_CANVA

Para Marcos Pelozato, advogado, contador e empresário com 14 anos de atuação em reestruturação empresarial, recuperação judicial e gestão de crise, a dívida fiscal pode contribuir para uma crise mais ampla quando seu pagamento passa a depender do adiamento de outras contas. "O sinal de alerta aparece quando o empresário já sabe, antes do mês começar, que precisará deixar alguma obrigação para depois. Se os impostos ficam sistematicamente fora da programação de pagamentos, é necessário apurar quanto a operação gera e quanto custa mantê-la funcionando", explica.

A escolha de priorizar folha e fornecedores pode garantir a atividade por algumas semanas. O problema surge quando a receita futura, que deveria regularizar a pendência, já está comprometida com aluguel, financiamentos, compras e novas despesas. Nesse ponto, cada mês acrescenta obrigações ao saldo anterior. A empresa continua vendendo, mas perde capacidade de transformar faturamento em recursos disponíveis para reduzir o endividamento.

Quando o atraso deixa de ser pontual

O diagnóstico exige observar a frequência dos atrasos, o crescimento do passivo e a origem do dinheiro usado para pagar as contas. Uma entrada adiada por poucos dias pode provocar um desequilíbrio temporário. Já a necessidade de renovar empréstimos, antecipar recebíveis e interromper recolhimentos todos os meses indica uma dependência recorrente de financiamento para sustentar compromissos correntes.

Essa dinâmica pode alcançar outras relações comerciais. Diante de atrasos, fornecedores podem reduzir prazos ou exigir pagamento à vista. Se o banco também restringir o crédito, a companhia precisará de mais recursos próprios justamente quando tem menos liquidez. Sem dinheiro para comprar matéria-prima, pode perder capacidade de entregar encomendas, prejudicando receitas que já estavam previstas.

"Olhar apenas para o valor total devido pode esconder a gravidade do problema. Uma obrigação relativamente pequena pode comprometer o negócio se vencer antes dos principais recebimentos e não houver reserva. A análise precisa mostrar quanto sobra depois da folha, dos custos de produção e dos tributos correntes. É essa sobra que indica a capacidade de pagar o passado", afirma Pelozato.

A pressão sobre o caixa convive com um recuo nos processos de recuperação judicial. A Serasa Experian contabilizou 435 no primeiro semestre de 2026, ante 509 no mesmo período de 2025. Para a gestão, a avaliação da necessidade de reestruturação depende das condições de cada operação, incluindo a concentração dos vencimentos, as garantias já comprometidas e a possibilidade de recuperar margens.

Em negócios com receitas sazonais, como atividades ligadas ao agronegócio, esse acompanhamento precisa considerar o calendário de produção e comercialização. Há gastos que se concentram antes do recebimento pela safra, enquanto prestações e despesas administrativas continuam vencendo. Um acordo calculado apenas pela média anual pode exigir pagamentos em meses nos quais o dinheiro ainda não entrou.

O que a recuperação judicial pode reorganizar

A recuperação judicial pode ser considerada quando a crise compromete o cumprimento das obrigações e existe perspectiva de continuidade da atividade, observados os requisitos legais. A medida busca permitir a superação das dificuldades financeiras e a preservação da fonte produtora, dos empregos e dos interesses dos credores. Sua avaliação exige conhecer a situação patrimonial, as dívidas e a capacidade de geração de caixa do devedor.

As dívidas tributárias, contudo, ficam fora do plano negociado com os credores sujeitos à recuperação. As execuções fiscais seguem uma disciplina própria, e o processamento do pedido não as suspende automaticamente. A Lei nº 11.101/2005 permite ao juízo recuperacional determinar a substituição de medidas de constrição sobre bens de capital essenciais à atividade, em cooperação com o juízo da execução.

"O planejamento precisa integrar as negociações. A empresa terá de conciliar os pagamentos previstos no plano, as obrigações fiscais e o custo de seguir operando. Se cada acordo for analisado separadamente, pode parecer viável no papel, mas a soma das parcelas pode consumir o dinheiro necessário para produzir, vender e cumprir os compromissos assumidos", ressalta o especialista.

A regularidade fiscal também pesa na concessão da recuperação. O Superior Tribunal de Justiça exige a apresentação de certidão negativa ou positiva com efeito de negativa. Isso torna a organização dos débitos tributários uma etapa relevante da reestruturação. A possibilidade de comprovar essa condição depende da situação das pendências e dos instrumentos legais utilizados para regularizá-las.

Negociação precisa caber nos meses seguintes

Parcelamentos e transações tributárias estão entre as alternativas, conforme a natureza do débito e as regras aplicáveis. Para empresários e pessoas jurídicas em recuperação com valores inscritos em dívida ativa da União, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional permite apresentar proposta individual de negociação. As condições dependem da análise do órgão e dos requisitos da modalidade.

Antes de assumir novas prestações, a administração precisa consolidar o que deve, a quem deve e quando cada compromisso vence. Também deve separar obrigações correntes de saldos antigos e conferir quais valores estão em discussão. Essa organização permite comparar as parcelas com o dinheiro disponível e identificar se o acordo exigirá mudanças em custos, prazos de recebimento ou na própria estrutura da operação.

"Uma parcela que cabe hoje pode se tornar impagável daqui a três meses se a projeção ignorar a sazonalidade ou os impostos que continuarão vencendo. O acordo precisa ser testado com receitas realistas e com todas as despesas necessárias ao funcionamento. Caso contrário, o empresário pode começar a atrasar obrigações novas para cumprir a negociação antiga", observa Pelozato.

O acompanhamento posterior deve verificar se o caixa realizado corresponde ao previsto e se o saldo devedor está diminuindo. Se as vendas se mantêm, mas novos atrasos continuam surgindo, será necessário rever as causas do desequilíbrio. A continuidade do negócio depende de conseguir financiar a atividade corrente e reservar recursos para o passivo, preservando condições de comprar, produzir e atender clientes durante a reorganização.

Vendas de árvores e enfeites de Natal crescem 158% no Mercado Livre em outubro

Dois meses antes da data comemorativa, categoria movimentou R$ 42,9 milhões na plataforma; na Shopee, um modelo de árvore passou de cerca de 107 para 4 mil unidades vendidas.

As compras de produtos natalinos já ganharam força nos marketplaces brasileiros em outubro, dois meses antes do Natal. No Mercado Livre, as vendas de árvores e enfeites cresceram 158% em relação a setembro, passando de R$ 16,6 milhões para R$ 42,9 milhões. O número de pedidos aumentou 170%. Os dados são da JoomPulse, plataforma de análise de mercado do Joom Group.

O avanço dos produtos natalinos também teve participação relevante no desempenho da categoria de decoração da casa. Árvores e enfeites responderam por aproximadamente 42% do crescimento registrado nesse segmento no Mercado Livre durante o período.

Na Shopee, a procura por modelos específicos de árvores também aumentou. O Pinheiro Canadense Luxo passou de cerca de 107 para 4 mil unidades vendidas em um mês, movimentando R$ 759,6 mil. Outro modelo, o Pinheiro Canadense Cositas Festa, avançou de aproximadamente 150 para 2 mil unidades.

Os números indicam que a movimentação de produtos relacionados ao Natal já estava presente em outubro, antes do período tradicionalmente associado às compras de fim de ano. O comportamento pode ser acompanhado por vendedores e lojistas para observar a evolução da demanda por itens sazonais e planejar seus estoques e sortimentos.

A JoomPulse acompanha mensalmente vendas, produtos e vendedores no Mercado Livre e na Shopee no Brasil. O levantamento foi realizado com base nos dados da plataforma JoomPulse, a partir do monitoramento de vendas no Mercado Livre e na Shopee, com comparação entre os resultados de setembro e outubro de 2026.

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

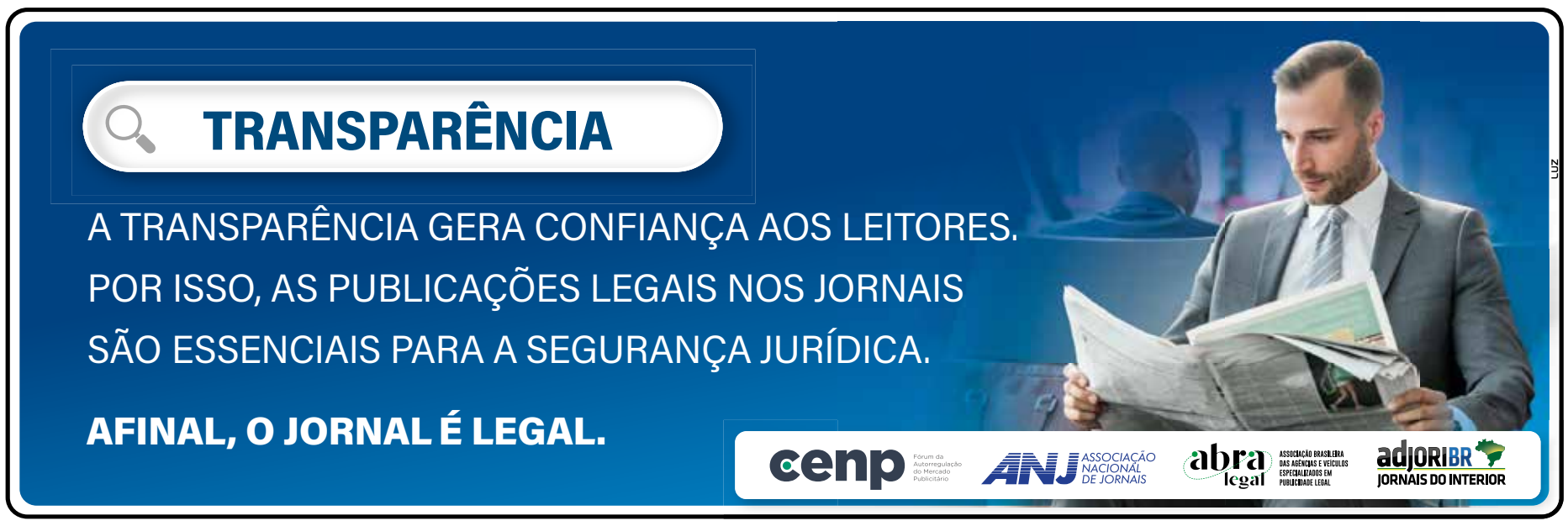
A administração da sociedade por ações, com sede em São Paulo/SP, na Alameda Santos, nº 2.441, 4º andar, Conjunto 41, Sala Holding, CEP 01419-101, Cerqueira César, ("Affix" ou "Cia."), por si e por solicitação da acionista **Albali Participações S.A.,** sociedade por ações com sede em Curitiba/PR, na 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)**

CONDOMÍNIO EDIFÍCIO ADOLPHO DROGHETTI
EDITAL DE CONVOCAÇÃO - ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

A Síndica do Condomínio Edifício Adolpho Droghetti, situado na Av. Senador Queirós, 279, São Paulo/SP, convoca os senhores condôminos para a Assembleia Geral Extraordinária a realizar-se no dia 01 de dezembro de 2026 (terça-feira), na sala 81 do Condomínio, às 15h00, em primeira convocação, ou às 15h30, em segunda convocação, com qualquer número de presentes, para deliberarem sobre a seguinte ordem do dia: **I -** informes sobre a Emenda Constitucional nº 141/2026, que extinguiu a escala de trabalho 6x1 e tornou obrigatória, a partir de 16/12/2026, a escala 5x2, com jornada máxima de 42 horas semanais, e seus reflexos na escala dos funcionários do Condomínio; **II -** deliberação sobre o fechamento do prédio aos sábados, a partir de 16/12/2026; **III -** discussão e deliberação sobre outras soluções para a adequação à escala 5x2 e seu impacto nas despesas condominiais. Os condôminos poderão ser representados por procurador com poderes específicos; os representantes de pessoas jurídicas deverão comprovar seus poderes de representação. Somente poderão votar os condôminos quites com as contribuições condominiais (art. 1.335, III, do Código Civil). As deliberações obrigarão a todos os condôminos, inclusive os ausentes. São Paulo, 19 de novembro de 2026. **Marilene Motta -** Síndica.

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)**



Empresas & Negócios
Publicidade Legal

O futuro dos negócios de saúde será construído por quem souber conectar pessoas, tecnologia e gestão

Pedro Rezende (*)

A transformação digital está redefinindo os negócios de saúde. Inteligência artificial, automação e análise de dados já permitem simplificar processos, ampliar a capacidade de atendimento e tornar as operações mais eficientes. Mas o verdadeiro valor dessas tecnologias não está apenas na modernização das empresas, está na capacidade de resolver problemas e melhorar a experiência das pessoas.

Depois de mais de 30 anos acompanhando a evolução da saúde suplementar no Brasil, acredito que esse deve ser o principal direcionamento das organizações do setor. Em um mercado que envolve operadoras, administradoras de benefícios, empresas, corretores, prestadores e beneficiários, a tecnologia precisa contribuir para tornar as relações mais simples, ágeis e eficientes, sem comprometer a proximidade no atendimento.

Na Affix Benefícios, essa visão faz parte da evolução do nosso modelo de gestão. Ao longo de nossa trajetória, buscamos incorporar soluções digitais capazes de simplificar processos e fortalecer o relacionamento com nossos públicos. A Hannah, por exemplo, nossa assistente virtual, contribui para a evolução dos processos de vendas e para a ampliação dos canais de relacionamento.

Ela demonstra como a tecnologia pode transformar a produtividade comercial. Ao concentrar no WhatsApp todas as etapas da venda, da cotação à elaboração da proposta e à transmissão, a solução simplifica a rotina dos vendedores e reduz significativamente o tempo dedicado às tarefas operacionais. Com a Hannah, é possível realizar dez cotações no tempo que antes seria necessário para fazer apenas uma, enquanto as propostas, personalizadas com a marca do vendedor, ficam prontas em menos de três minutos. Tudo isso acontece por meio de interações por texto ou voz, sem a necessidade de instalar outro aplicativo. A ferramenta pode gerar uma economia de até 40 horas mensais por vendedor, liberando tempo para atividades que efetivamente impulsionam os negócios, como vender, prospectar e fortalecer o relacionamento com os clientes. Os resultados mostram o alcance dessa transformação: mais de 10 mil vendedores cadastrados, 100 mil cotações realizadas, 20 mil propostas transmitidas e R$ 12 milhões em prêmio.

Já a Clara é a IA de atendimento da Affix. Integrada ao CRM, automatiza a resolução de demandas e aprimora a experiência dos clientes por meio do conceito de Fila Zero, com atendimento ágil e autônomo. Em poucos meses, processou mais de 55 mil chamados, resolveu até 86% das demandas autonomamente e contribuiu para reduzir a taxa de abandono de 60% para 0,24%, com casos de atendimento em apenas 17 segundos. Com a entrada da Clara no atendimento, o percentual de retenção também aumentou, saindo de uma média de 32% para 42%.

Mais do que números, esses resultados demonstram como a inteligência artificial pode transformar a operação de atendimento. Ao assumir demandas que podem ser resolvidas automaticamente, a tecnologia reduz o tempo de espera, amplia a capacidade de resposta e permite que as equipes humanas concentrem seus esforços em situações que exigem análise, orientação e relacionamento.

Essa é uma distinção importante. Digitalizar um processo não significa, necessariamente, transformar a experiência do cliente. A transformação acontece quando a solução tecnológica é incorporada a uma estratégia de negócio, com objetivos claros, processos bem estruturados e profissionais preparados para utilizá-la.

Na saúde, o cuidado com essa integração é ainda mais relevante. Estamos falando de um setor que lida diretamente com necessidades e expectativas que nem sempre podem ser atendidas por respostas automatizadas. Existem situações em que a escuta, a sensibilidade e a capacidade de compreender cada contexto são indispensáveis.

Por isso, não enxergamos a tecnologia e o atendimento humano como caminhos concorrentes. A inteligência artificial deve ampliar a eficiência das operações e fortalecer a atuação dos profissionais, e não eliminar o relacionamento que sustenta a confiança entre empresas e clientes.

O desafio das empresas de saúde, portanto, não é simplesmente adotar as tecnologias mais recentes, mas identificar onde elas podem gerar valor efetivo. Os resultados da Clara mostram que, quando bem direcionada, a inteligência artificial pode reduzir barreiras, acelerar o atendimento e melhorar indicadores importantes da operação.

Nos próximos anos, a capacidade de aplicar essas soluções de maneira estratégica será cada vez mais relevante para a competitividade do setor. Mas a inovação não deve ser medida apenas pela quantidade de ferramentas incorporadas ou pelo nível de automação alcançado.

Seu verdadeiro impacto estará naquilo que consegue transformar: a qualidade do atendimento, a eficiência dos processos e a experiência de quem utiliza os serviços.

A tecnologia pode acelerar a saúde, mas são as pessoas que dão sentido a essa transformação. O futuro do setor será construído por empresas capazes de combinar inteligência tecnológica, gestão consistente e atendimento humano para entregar resultados que realmente façam diferença na vida de seus clientes.

(*) CEO da Affix Benefícios.

Planejamento estratégico de 2027 começa nos dados que a operação produz hoje

Integração entre financeiro, fiscal, comercial e produção encurta a distância entre a meta definida pela diretoria e o resultado que a empresa entrega

Nos meses finais do ano, boa parte das empresas brasileiras revisa metas, orçamentos e investimentos para o ano seguinte. A qualidade desse planejamento depende da confiança que a diretoria tem nos números que o sustentam, produzidos ao longo do ano pela operação.



tumsasedgars_CANVA

Quando vendas, custos, estoque, contas a pagar e obrigações fiscais vivem em sistemas separados, o plano nasce de planilhas consolidadas manualmente, e cada área chega à mesa com uma versão diferente do mesmo resultado. Segundo a Budget Trends, pesquisa da Treasy sobre controladoria e planejamento financeiro, 54% das empresas brasileiras elaboram o orçamento em Excel ou Google Sheets, e 68% não usam o orçamento, ou o usam só de forma ocasional, para direcionar a estratégia. A falta de integração também dificulta a preparação para mudanças regulatórias que exigem revisão de cadastros, regras fiscais, cálculos e processos internos, como as previstas para 2027.

Por isso, a presença de um ERP como fonte única de informação traz mais segurança para essa etapa da gestão. Margem por produto e por cliente, inadimplência, giro de estoque e sazonalidade passam a ser o ponto de partida do diagnóstico, no lugar da percepção, permitindo que a diretoria identifique desvios e avalie cenários com base em informações consistentes.

"O planejamento estratégico costuma apresentar desafios no decorrer do ano, principalmente nas organizações que não utilizam um sistema de gestão integrado e intuitivo. O realizado chega em planilhas diferentes, em datas diferentes, e a reunião vira uma discussão sobre qual número está certo. Com uma base única, a conversa passa a ser sobre a decisão", explica Márcio Tomelin, diretor de Produto e Mercado da WK, empresa catarinense que desenvolve ERP para gestão empresarial.

Em sistemas como o WK Radar, os módulos financeiro, fiscal, comercial e de operações compartilham a mesma base, e os indicadores ficam disponíveis em painéis atualizados ao longo do ano. Isso permite comparar o orçado com o realizado mês a mês e corrigir gargalos antes do fechamento do exercício.

A Acrilex, indústria com mais de 60 anos de história e mais de 8 mil itens em estoque, é um exemplo de empresa que tem nos dados do ERP a base para desenvolver o planejamento estratégico. A companhia trocou um sistema desenvolvido internamente pelo WK Radar para conectar financeiro, contabilidade, fiscal e custos. O fechamento contábil, que avançava até o fim do mês seguinte, hoje termina no quinto dia útil. Com os resultados disponíveis mais cedo, a empresa compara custo e receita diariamente e percebe quando um produto começa a perder margem. "Com dados confiáveis e integrados, a empresa projeta o ano seguinte com mais segurança e define metas que podem ser acompanhadas por métricas concretas", comenta Tomelin.

Preparação para 2027 exige atenção aos sistemas e processos

A preparação para o orçamento do próximo ano coincide com outra frente de trabalho para as empresas: a adaptação de sistemas e processos às mudanças da Reforma Tributária. Em 2027, a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) começa a substituir o PIS e Cofins, exigindo atenção a regras fiscais, cadastros, documentos e cálculos, além da avaliação dos efeitos sobre preços, margens e fluxo de caixa. A necessidade de adequação amplia a importância de organizar essa preparação com antecedência e integrar as áreas envolvidas.

"Não basta olhar para o impacto tributário isoladamente. A empresa precisa entender como as mudanças afetam compras, vendas, custos, formação de preços e fluxo de caixa. Quando as informações estão integradas, fica mais fácil identificar o que precisa ser revisto, simular cenários e preparar a operação para as novas exigências", afirma o diretor da WK.

Nesse processo, a implantação acelerada de sistemas de gestão pode ser uma alternativa para empresas que precisam adequar sua estrutura tecnológica em menos tempo. O trabalho envolve não apenas a configuração do sistema, mas também a revisão de cadastros, regras fiscais e processos internos, para que a tecnologia acompanhe as exigências aplicáveis a cada negócio. A preparação tributária passa, assim, a fazer parte das decisões de planejamento, ao lado de orçamento, investimentos e metas operacionais.

Com uma base integrada, o plano deixa de ser um documento revisado uma vez por ano e passa a ser ajustado em ciclos mais curtos, conforme os dados chegam. Essa capacidade também ajuda a empresa a acompanhar os efeitos das mudanças tributárias e a corrigir processos durante a adaptação. Para o diretor da WK, a qualidade do planejamento depende da possibilidade de revisar decisões com base em informações atualizadas.

"Planejar bem é conseguir revisar o plano quando a realidade muda, e isso exige dado confiável chegando todo mês. A empresa que fecha o orçamento em novembro sabendo que poderá ajustá-lo em março decide com mais segurança do que aquela que precisa acertar tudo de primeira", afirma Tomelin.

CardioInterv 2026 reúne especialistas em Curitiba para apresentar procedimentos cardíacos e novas tecnologias

Em sua 26ª edição, simpósio internacional terá foco em intervenções minimamente invasivas, apresentação de casos clínicos e discussão de técnicas para o tratamento de doenças cardiovasculares

Nos dias 26 e 27 de novembro, Curitiba recebe a 26ª edição do CardioInterv, Simpósio Internacional de Cardiologia Intervencionista promovido pelo Hospital Cardiológico Costantini. O encontro reunirá especialistas brasileiros e estrangeiros para apresentar casos clínicos, discutir novas tecnologias e demonstrar técnicas utilizadas no tratamento de doenças cardíacas, incluindo procedimentos realizados por cateter, sem a necessidade de cirurgia aberta em determinados pacientes.

Um dos principais destaques do CardioInterv é a realização de procedimentos cardíacos transmitidos ao vivo, diretamente dos centros de hemodinâmica, com acompanhamento e análise de especialistas. Durante as intervenções, os médicos discutem as técnicas utilizadas, os desafios de cada caso e as decisões tomadas ao longo do tratamento. A programação de transmissões da edição de 2026 ainda será confirmada.

A proposta é mostrar, na prática, como a evolução tecnológica tem permitido tratar casos cada vez mais complexos. Entre os avanços da especialidade estão técnicas para desobstrução de artérias coronárias, implante de válvulas cardíacas por cateter e métodos de imagem que permitem visualizar o interior dos vasos sanguíneos com maior precisão (https://cardiointerv.com/).

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
33º Subdistrito - Alto da Mooca
Ilzete Verderamo Marques - Oficial

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

O pretendente: **GABRIEL PINTO BATISTA,** estado civil divorciado, filho de Juarez Carneiro Batista e de Regina Maria Pinto, residente e domiciliado neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **CAROLINA CÁSSIA CONCEIÇÃO ABILIO,** estado civil divorciada, filha de Cristiano Conceição Abilio e de Nereida Cassia Conceição Abilio, residente e domiciliada em Campos do Jordão - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Avaí, nº 09, neste Subdistrito Alto da Mooca, São Paulo - SP e a pretendente é residente à Avenida Doutor Adhemar Pereira de Barros, nº 1800, apto. 23, blc 05, Campos do Jordão, SP. Em razão da revogação do parágrafo 4° do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

O pretendente: **VICTOR MICHEL ALVES DA SILVA,** estado civil solteiro, filho de Valdecial Alves da Silva e de Claudijane Ferreira de Lima, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **TAMARA ROCHA DE LIMA,** estado civil solteira, filha de Ivanildo de Macedo de Lima e de Edineusa Maximo da Rocha, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **DIEGO RAFAEL JANETICH VIDULICH,** estado civil divorciado, filho de Cosmo Janetich Vidulich Filho e de Zuleide Costa dos Santos, residente e domiciliado neste Subdistrito Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **JULIANA APARECIDA GIGLIOTTI SIQUEIRA,** estado civil divorciada, filha de Valdivino Aparecido Siqueira e de Magali Aparecida Giglioti, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

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

Direito Digital: o que passa a valer em 2027 dentro do universo das redes?

Nova edição do Código Civil, publicada pela Edipro, reúne as regras em vigor e as orientações inéditas da X Jornada de Direito Civil sobre IA, redes sociais, dados e herança digital

Testamento por videoconferência, cancelamento online tão fácil quanto a contratação e responsabilidade das redes que lucram com conteúdo ilícito. Essas são algumas das novidades que juízes e advogados vão encontrar no próximo ano. Atenta a essa necessidade, a Edipro inicia o lançamento da Coleção Mini Códigos 2027, e o Código Civil já está com as novas leis e orientações. A seguir, veja o que você precisa saber sobre o Direito Digital.



glenn-carstens-peters-npxXWgQ33ZQ-unsplash

As mudanças refletem uma transformação no modo como a sociedade se relaciona, consome e exerce seus direitos em um ambiente cada vez mais digital. Com contratos firmados em poucos cliques, relações mediadas por plataformas e novas formas de exposição e circulação de informações, a lei precisa acompanhar comportamentos que já fazem parte da rotina. Nesse contexto, a atualização legislativa torna-se essencial para oferecer segurança jurídica a cidadãos, empresas e profissionais do setor.

O que já era lei:

- **No Código Civil:** fotos, vídeos e registros eletrônicos valem como prova (art. 225); títulos de crédito podem ser emitidos por computador (art. 889); o estabelecimento comercial pode ser virtual (art. 1.142); e empresas e condomínios podem fazer assembleias digitais ou híbridas (arts. 1.080-A e 1.354-A).
- **LGPD (2018):** segue como base da proteção de dados. Em 2026, a Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) passou a ser agência reguladora.
- **Marco Civil da Internet (2014):** em 2025, o Supremo Tribunal Federal (STF) ampliou as situações em que as redes sociais e outras plataformas digitais podem ser responsabilizadas por conteúdos ilegais publicados por seus usuários. Na prática, a decisão estabelece novas obrigações para essas empresas na prevenção e na retirada de publicações que violem a lei.
- **ECA Digital (Lei 15.211/2025):** em vigor desde 17 de março de 2026, acabou com a simples autodeclaração de idade e impôs deveres às plataformas acessadas por crianças.

As novidades que pautam 2027:

A X Jornada de Direito Civil, realizada em Brasília nos dias 15 e 16 de junho de 2026, aprovou algumas mudanças no mundo digital:

- **Herança digital:** bens digitais com valor econômico entram na partilha como qualquer outro bem.
- **Testamento remoto:** o testamento público pode ser feito por videoconferência, com certificado e assinatura digitais.
- **Nudez falsa por IA:** gerar ou editar imagens de nudez de outras pessoas pode configurar violação de direitos de personalidade, como imagem, honra e privacidade. As plataformas que permitem esse tipo de conteúdo também podem ser responsabilizadas quando falham em oferecer mecanismos adequados de proteção e combate ao uso indevido da tecnologia.
- **Crianças:** é vedado usar IA para perfilar menores com fins publicitários, o que pode gerar multas, obrigação de interromper a prática e outras sanções administrativas, dependendo da gravidade e da reincidência. Redes com restrição etária devem verificar a idade de forma robusta antes do cadastro.
- **Plataformas:** presume-se responsável a rede que lucra impulsionando conteúdo ilícito sem agir com diligência. E o usuário punido tem direito a defesa antes de sanções graves.
- **Consumidor:** cancelar online deve ser tão fácil quanto contratar. E os materiais publicitários que manipulam a escolha de um serviço ou produto pelo usuário configuram prática abusiva.
- **Ataques de hackers:** a empresa que descuidou da segurança não se livra da culpa por um ataque cibernético. E bancos respondem por fraudes quando falham na prevenção.
- **Algoritmos:** pessoas afetadas por decisões tomadas automaticamente por sistemas de inteligência artificial ou algoritmos têm direito de entender os critérios utilizados. A simples inclusão de uma etapa de revisão humana, sem análise efetiva do caso, não descaracteriza uma decisão automatizada nem elimina o direito à explicação.
- **Blockchain:** a compra de tokens vinculados a um imóvel não significa, por si só, que o comprador se tornou proprietário. A transferência da propriedade imobiliária depende do registro do título no Cartório de Registro de Imóveis. Portanto, a negociação de ativos digitais não substitui essa exigência legal.

O que ainda está por vir:

Dois projetos podem voltar a mudar esse cenário. A reforma do Código Civil (PL 4/2025) está na comissão temporária do Senado, com mais de 890 emendas. O marco legal da inteligência artificial (PL 2.338/2023) já passou pelo Senado e aguarda votação na Câmara. Até lá, a interpretação dos tribunais, guiada por esses enunciados, seguirá decisiva.

Como pensar como dono sem espaço para isso?

Ricardo Ramos (*)

Empresas pedem iniciativa no planejamento do ano, mas mantêm alçadas apertadas, punem o erro e não reconhecem quem propõe.

Toda empresa pede iniciativa quando monta o planejamento do ano seguinte, e o pedido costuma vir embalado numa expressão conhecida: queremos gente que pense como dono. Raramente alguém pergunta o que o dono tem que o funcionário não tem.

O dono decide sem pedir licença a cada passo. Colhe o resultado quando acerta e responde pelo prejuízo quando erra, e é por isso que enxerga o longo prazo. Já o profissional a quem se pede essa postura costuma encontrar o oposto: alçadas apertadas, ideias que dependem de várias aprovações, erro tratado como falha de conduta e ganho que não chega a quem o produziu. Pedir mentalidade de dono a quem se nega abertura, reconhecimento e retorno de dono é pedir um comportamento que o próprio sistema desencoraja. Quem tenta,aprende rápido o preço e a iniciativa se recolhe.

Em meu livro "Presença sob Pressão", descrevo organizações que premiam a ocupação e punem a pausa. Nelas, propor fica ainda mais arriscado: exige um tempo que ninguém tem, expõe a pessoa a críticas e raramente rende crédito. O discurso pede protagonismo e a rotina entrega, a quem propõe, mais trabalho e mais exposição.

O tema ganha urgência agora. Com a IA assumindo parte crescente da execução, o que diferencia um profissional deixa de ser a velocidade de entrega e passa a ser a capacidade de enxergar o que merece ser feito. Pensar e propor viram trabalho humano por excelência e é justamente o tempo de reflexão que a aceleração tende a encurtar. Uma empresa que precisa dessa capacidade e não a protege está comprando o que ela mesma inibe.

Vivi, no BNDES, um exemplo do que a liderança pode fazer. No IMPM, programa de mestrado executivo que cursei com a Lancaster University, cada módulo terminava com uma pergunta direta: qual será o seu impacto na organização depois deste módulo? Quando assumi a diretoria de recursos humanos, colegas que haviam passado pelo programa trouxeram essa pergunta para dentro do banco e propuseram construir algo a partir dela. O projeto ficou conhecido como mini-IMPM.

Minha contribuição mais decisiva não foi a concepção, e sim o patrocínio: proteger o espaço para que o projeto existisse, sem precisar se justificar a cada passo. O que começou como um piloto com 25 pessoas, formou 190 colaboradores em cinco turmas, e as universidades de Lancaster, McGill e FGV-RJ passaram a dar aulas sem custo. Havia demanda reprimida por um espaço legítimo de reflexão, e ninguém a havia encomendado.

Esse caso mostra a ordem das coisas. A iniciativa já existia e o que faltava era um ambiente que a deixasse aparecer, que a reconhecesse quando aparecesse e que não a cobrasse como favor. A liderança não conduziu a ideia nem a tomou para si. Abriu o espaço e protegeu quem estava nele.

Ao fechar o planejamento de 2027, três perguntas podem ajudar a refletir sobre isso: que decisões a minha equipe pode tomar sem pedir licença? Quem foi reconhecido, de fato, pela última ideia que mudou algo por aqui? Que tempo de reflexão a IA liberou e quanto dele eu tomei de volta com novas demandas?

(*) Ex-diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e especialista em gestão de pessoas. É autor do livro "Presença Sob Pressão: liderança e autoconhecimento para decidir sem se perder de si" (Editora Brasport).

ESPAÇO JURÍDICO



Giovanna Araujo (*)

O primeiro AI Act do Brasil saiu — e vale da creche ao doutorado

Enquanto o marco legal da inteligência artificial espera vaga na pauta da Câmara, o Brasil ganhou, quase sem alarde, sua primeira regulação transversal de IA baseada em risco. Não veio do Congresso: veio do Conselho Nacional de Educação. No último dia 10, o ministro da Educação homologou as diretrizes aprovadas pelo CNE em setembro; a resolução, datada do dia 11, disciplina o uso de IA em toda a educação brasileira, pública e privada, da creche à pós-graduação.

O texto tem a arquitetura que a União Europeia consagrou no AI Act: quatro níveis de risco — baixo, moderado, alto e excessivo — com exigências crescentes e uma lista de práticas proibidas de aplicação imediata. Estão vedados o escore social de estudantes, o reconhecimento de emoções, a vigilância biométrica contínua, decisões exclusivamente automatizadas sobre aprovação ou sanção, a correção de redações por IA sem leitura integral do professor e a punição por plágio baseada apenas em detectores — ferramentas notoriamente falíveis. Dados de crianças e adolescentes não podem treinar modelos de terceiros em hipótese alguma, nem alimentar publicidade dirigida.

As réguas variam por etapa. Na educação infantil, criança não usa IA — nem com mediação do professor. Até o quinto ano, IA generativa e chatbots ficam vedados aos alunos, mesmo supervisionados. Do sexto ao nono, só em atividade mediada pelo docente. Universidades terão política própria, incorporada aos seus instrumentos de governança, e o pesquisador que usar IA de forma relevante terá de declarar. Em nenhuma hipótese a máquina substitui o professor.

A IA é uma tecnologia de propósito geral: pervasiva como a eletricidade, alcança todos os setores ao mesmo tempo. A consequência regulatória está à vista — quando a lei geral trava, cada setor escreve a sua. O TSE regulou a IA das eleições por resolução, a ANPD disciplina dados de treinamento com a LGPD, o Judiciário escreve regra em liminar. Agora a educação ganhou um estatuto completo, com classificação de risco, registro de aplicações e supervisão humana obrigatória. Tudo o que o PL 2338 promete, aprovado em fatias — sem passar pelo plenário.

Uma diferença merece registro: desta vez houve processo. O parecer passou por audiência pública, especialistas e comissão bicameral antes do voto, e o relator, Celso Niskier, deu o tom — "não podemos ter medo de inovar", desde que a inovação venha com salvaguardas para a infância, os dados e a equidade. É mais lastro do que o habitual na regulação infralegal — mas conselheiro não é deputado, e a pergunta do curso permanece: a colcha de retalhos setorial tem coerência? O que é risco excessivo dentro da escola segue sem nenhuma regra no escritório ao lado.

Para as empresas, o recado é duplo. Quem vende tecnologia para escolas e universidades já está regulado: as vedações valem desde já, e as instituições têm doze meses para adequar políticas e contratos — auditoria, governança de dados, prova de eficácia pedagógica. Quem não vende para a educação deveria ler a resolução como trailer: inventário de sistemas com classificação de risco, decisão fundamentada de adoção, supervisão humana documentada. O marco legal pode não ser votado este ano. O seu setor não vai esperar por ele.

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

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

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

TEL: 3043-4171

Empresas & Negócios

Matéria de capa



peshkov_CANVA

BUSCAS E ATENDIMENTO

PEQUENO NEGÓCIO PRECISA SE PREPARAR PARA SER ENCONTRADO POR IA EM 2027

Pesquisas da LWSA, da Warc, do Sebrae e da Zendesk indicam que a inteligência artificial vai ganhar espaço na busca de produtos e no atendimento.

Pedro Toledo, de 21 anos, especialista em inteligência artificial aplicada a vendas e atendimento, aponta três mudanças que o dono de pequeno negócio deve esperar e o primeiro passo para se preparar.

O consumidor brasileiro já começa a pedir a robôs de inteligência artificial o que comprar, e a tendência é que o hábito cresça em 2027. Pesquisa da LWSA, feita com 1.044 pessoas pelo painel Opinion Box, mostra que 13% já usam ferramentas como ChatGPT, Gemini ou Claude como ponto de partida para buscar produtos e que os resumos de IA nos buscadores influenciam 45% dos consumidores.

O movimento deve se acelerar. O relatório The Marketer's Toolkit 2027, da consultoria britânica Warc, divulgado em novembro, mostra que 69% dos profissionais de marketing esperam que os consumidores recorram a agentes de IA para pesquisar produtos nos próximos três anos.

A expectativa do cliente também sobe. Segundo o CX Trends 2026, da Zendesk, 88% dos consumidores esperam tempos de resposta mais ágeis do que há um ano e 74% querem atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana.

Do lado das empresas, o guia de tendências do Sebrae, edição 2027, mapeia 38 tendências em nove macrotendências. Entre elas estão a IA agêntica, que transforma a IA de ferramenta de consulta em uma espécie de braço direito operacional, capaz de executar tarefas de forma autônoma, e a chamada IA invisível, que se integra à rotina e antecipa necessidades do empreendedor, como resumir anotações de reuniões e gerar lembretes de contas e prazos. O guia alerta que muitos projetos de IA agêntica podem falhar por falta de reestruturação dos processos internos e sugere começar organizando dados e padronizando tarefas.



Divulgação

Pedro Toledo

> "Hoje o cliente pesquisa no Google. Em breve, muita gente vai perguntar para a IA. O dono que não tem as informações do negócio claras e atualizadas na internet pode simplesmente não aparecer na resposta.

Os números do Sebrae mostram que o interesse é alto: 52% dos pequenos negócios brasileiros usaram IA nas duas semanas anteriores à pesquisa Transformação Digital nos Pequenos Negócios, e 60% pretendem adotar ou ampliar o uso no próximo semestre, contra 24% nos Estados Unidos. A adaptação, porém, dá trabalho: 46% dos negócios que usam IA precisaram mudar seus fluxos de trabalho, segundo outra pesquisa do Sebrae com o Meta Instituto de Pesquisa.

Especialista em inteligência artificial aplicada a vendas e atendimento, Pedro Toledo, de 21 anos, comanda uma agência de performance digital em São José dos Campos e vê a IA mexendo em três frentes do dia a dia do pequeno negócio em 2027.

A primeira é ser encontrado por ela. Se o cliente passa a perguntar a um robô onde comprar, quem não tiver informações claras e atualizadas sobre o negócio na internet corre o risco de não ser lembrado.

"Hoje o cliente pesquisa no Google. Em breve, muita gente vai perguntar para a IA. O dono que não tem as informações do negócio claras e atualizadas na internet pode simplesmente não aparecer na resposta", afirma.

A segunda é o atendimento. Com o cliente cada vez mais acostumado a respostas rápidas, responder no WhatsApp em poucos minutos deve virar o padrão, e a IA permite fazer isso a qualquer hora, inclusive de madrugada.

"Quem demora para responder perde a venda para quem responde na hora. Hoje dá para atender o cliente em minutos, a qualquer hora, sem montar uma equipe de plantão", diz Pedro.

Ele ressalva, porém, que o atendimento humano continua indispensável quando a conversa envolve negociação ou um problema do cliente.



putilich_CANVA

A terceira é a operação enxuta e guiada por dados. Tarefas como proposta, relatório, conteúdo e atendimento, que antes exigiam um funcionário, passam a caber em uma assinatura, e o vendedor que trabalha com CRM, histórico do cliente e IA chega à conversa sabendo o que o cliente já perguntou e já comprou.

"O pequeno negócio consegue ter cara de empresa grande sem ter a estrutura de uma empresa grande", explica.

O primeiro passo para quem quer se preparar, segundo o especialista, é organizar a casa antes de contratar a ferramenta.

"Não adianta colocar IA em cima de um processo bagunçado. O dono precisa saber o que quer melhorar, ter os dados organizados e medir o resultado", afirma.

Pedro lista como erros de quem começa a usar a tecnologia colocar um robô sem treino, não ter dados, automatizar o processo errado, esconder do cliente que ele está falando com uma IA e não medir o resultado.