www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410

Quinta-feira,
26 de novembro de 2026

Ano XXII - Nº 5.716

Empresas & Negócios

De ciência a cultura geek

Começou o Festival Iguassu Inova 2026, no Itaipu Parquetec, com mais de 300 horas de atividades distribuídas em 11 trilhas temáticas. A programação segue até sábado (28), com entrada gratuita e atrações para pessoas de diferentes idades e interesses. Com expectativa de reunir 45 mil pessoas, o Festival transforma o Itaipu Parquetec em um espaço de encontros e descobertas (festivaliguassuinova.com.br).

SergeyNivens_CANVA



PLANEJAMENTO

CRESCER MAIS OU CRESCER MELHOR? A PERGUNTA QUE ANTECEDE AS METAS DE 2027

Leia na página 8

A diferença entre aumentar ou perder vendas no fim de ano

A temporada de fim de ano é o teste mais rigoroso para o varejo na América Latina.

Divulgação



Viviana Acevedo

Eventos como a Black Friday no Brasil e na Colômbia e El Buen Fin no México, ou as compras de última hora em Santiago e Buenos Aires lotam os corredores e reduzem a zero a margem de erro operacional. Segundo a consultoria Simon-Kucher, o consumidor mantém a intenção de compra, mas analisa com rigor os descontos, a logística e a personalização. Além disso, utiliza assistentes de IA para comparar preços e especificações antes de fechar a compra.

Embora o sucesso seja geralmente medido em fluxo de pessoas e transações, existe uma métrica velada que define a rentabilidade: o tempo de resposta. De acordo com estudos globais sobre o comportamento do consumidor, até 86% dos clientes já abandonaram um estabelecimento devido a longas filas ou esperas excessivas, gerando prejuízos milionários. Em datas comemorativas, um alerta de estoque tardio ou um atrito não resolvido em três minutos bastam para perder uma venda. A lucratividade depende da capacidade de conectar as tecnologias e a segurança para solucionar cada interação crítica em questão de segundos.

Para compreender o valor de uma operação conectada durante a temporada de compras no fim de ano, a tecnologia atua de maneira precisa em diferentes pontos da jornada:

- **Segurança no entorno:** Nos estacionamentos, câmeras de segurança com IA e analíticos transmitem dados em tempo real para a central de controle. Isso permite contabilizar entradas, registrar placas de veículos e detectar movimentações suspeitas para acionar protocolos junto à equipe de vigilância.
- **Atendimento e venda assistida:** Nos corredores e vitrines, a espera é otimizada com botões inteligentes (call boxes) de comunicação bidirecional. Em vez de aguardar passivamente, o cliente pressiona o botão e fala diretamente com o especialista designado por meio do alto-falante e dos rádios da equipe, transformando a espera em pronta assistência.
- **Eficiência nos caixas:** Diante de erros de etiquetagem ou divergências de preços nas gôndolas, as plataformas de comunicação digital conectam, em uma mesma rede local e segura, radiocomunicação, smartphones e tablets por meio de chats ou grupos dedicados de conversação por voz. Isso evita que o operador de caixa abandone seu posto, mantendo o fluxo da fila sem impactar os clientes.
- **Proteção da equipe:** Para reduzir o estresse e prevenir tensões na área de vendas, o uso de câmeras corporais (bodycams) com áudio e vídeo integrados inibe drasticamente condutas hostis graças ao seu visor frontal. Ao mesmo tempo, transmite ocorrências em tempo real para a central de monitoramento e alerta discretamente a equipe de segurança com a localização exata da ocorrência. Em estoques ou câmaras frias, os botões de emergência ou a função de "homem caído" (man down) nos rádios ajuda a preservar a integridade dos colaboradores que atuam de forma mais isolada.

> "De acordo com estudos globais sobre o comportamento do consumidor, até 86% dos clientes já abandonaram um estabelecimento devido a longas filas ou esperas excessivas, gerando prejuízos milionários.

Uma infraestrutura para vendas e segurança

Um erro recorrente no varejo é gerenciar a experiência do cliente e a segurança patrimonial como áreas independentes, quando hoje são dois lados da mesma moeda, especialmente considerando que a tecnologia atual pode ser uma grande aliada.

A mesma rede e os mesmos dispositivos que permitem a um operador de caixa alinhar a reposição de um item em falta com o estoque também servem para intervir diante de uma tentativa de furto, interpretar dados analíticos para impulsionar promoções ou atender a um incidente médico. Unificar áudio, vídeo e inteligência de dados em uma única plataforma elimina a necessidade de deslocamentos da equipe.

As redes varejistas dedicam meses para projetar a demanda e veicular campanhas publicitárias, mas o retorno sobre o investimento (ROI) é definido na área de vendas em intervalos de 60 a 90 segundos, segundo estudo da Shopify e da Boston Consulting Group (BCG). Por isso, vale ponderar que atrair consumidores comprova a eficácia comercial, mas garantir que sejam atendidos a tempo e em um ambiente seguro e preparado para a alta demanda demonstra que a loja conta com a infraestrutura tecnológica adequada para responder quando cada minuto faz a diferença.

(Fonte: Viviana Acevedo é Líder de Estratégia e Portfólio Estendido para Mercados Comerciais da Motorola Solutions na América Latina).

Negócios em Pauta

Divulgação



Vitor Villani, CEO da Shield Security.

Shield Security leva debate sobre riscos e decisões de negócio à BHack Conference

Na 16ª edição da BHack Conference, que acontece nos dias 28 e 29 de novembro, a Shield Security apresentará a palestra "Do risco técnico à decisão estratégica", conduzida por Daniel Moreira, CISO da empresa, sobre como transformar riscos cibernéticos em prioridades de negócio e orientar investimentos e apoiar decisões de negócio. A companhia também levará mais de 30 profissionais ao evento para interagir com a comunidade de cibersegurança. No estande, os visitantes poderão conhecer a Capihacker, mascote da Shield Security, concorrer a brindes e se cadastrar para competir por oportunidades de emprego e estágio. "Participar da BHack é uma oportunidade de compartilhar experiências com outros talentos, contribuir para o desenvolvimento do setor, incentivar a formação de novos profissionais e ampliar o debate sobre o papel estratégico da cibersegurança nas empresas", afirma Vitor Villani, CEO da Shield Security (https://www.bhack.com.br/). Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Reprodução: https://sevensummit.eduzz.com/#ingressos



Seven Summit 2026

@Fundada em 2014, a Eduzz é uma das principais comunidades do país com soluções 360 voltadas a empreendedores digitais que buscam escalar seus negócios e gerar impacto. A empresa reúne recursos que conectam produtores, especialistas e consumidores, ajudando negócios da creator economy a vender mais e alcançar melhores resultados. Hoje, a Eduzz possui mais de 2,6 milhões de conteúdos cadastrados, entre cursos online, e-books, eventos e mentorias. Mais de 140 mil produtores fizeram pelo menos uma venda na companhia, com uma base que reúne mais de 26,9 milhões de compradores. Mais do que infraestrutura, a Eduzz se posiciona como campo de evolução para negócios que transformam conhecimento, tecnologia e relacionamento em valor e impacto (www.eduzz.com). Leia a coluna completa na página 2

Atendimento 24h: como pequenos negócios podem acompanhar o novo ritmo do consumidor

O consumidor não organiza mais suas compras pelo horário comercial. Hoje, ele pesquisa, compara preços, tira dúvidas e fecha contratações à noite, nos intervalos do trabalho ou durante o fim de semana.

Web Summit Lisboa 2026: a IA que vale a pena é a que parece humana

Quem foi ao Web Summit Lisboa 2026 esperando uma grande revolução em inteligência artificial talvez tenha voltado frustrado. Na minha leitura, essa é a melhor notícia do evento.

Empreender também é saber com quem dividir as decisões

Existe uma parte do empreendedorismo sobre a qual falamos menos do que deveríamos: a solidão de quem precisa tomar decisões e nem sempre encontra com quem compartilhar as dúvidas que surgem pelo caminho.

Novas funcionalidades do Pix ampliam desafios e oportunidades

O Pix entra em uma nova etapa de evolução. Em 16 de novembro de 2026, ao completar seis anos, o sistema teve anunciada pelo Banco Central (BC) uma agenda de novas funcionalidades, que inclui pagamentos por aproximação mesmo sem conexão à internet, aprimoramentos no Pix Automático, integração com operações de crédito e estudos para conectar o sistema brasileiro a plataformas internacionais.

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

Automóveis

Via Digital Motors



Por Lucia Camargo Nunes

Leia na página 6

OPINIÃO

Web Summit Lisboa 2026: a IA que vale a pena é a que parece humana

Laila Martins (*)

Quem foi ao Web Summit Lisboa 2026 esperando uma grande revolução em inteligência artificial talvez tenha voltado frustrado. Na minha leitura, essa é a melhor notícia do evento.

Durante quatro dias, apresentamos o maior programa de indicação da educação superior brasileira no estande e circulamos por palestras sobre IA, aquisição de clientes e novos modelos de negócio. O que mais se ouviu não foi sobre o que a tecnologia é capaz de fazer, mas sobre como usá-la sem que tudo fique com cara de robô. A IA deixou de ser novidade e virou infraestrutura, e a pergunta agora é outra: como fazer com que ela potencialize as relações entre pessoas, em vez de substituí-las?

O que ouvimos em Lisboa

A primeira mudança que apareceu nos palcos foi o caminho até o público. Tyler Denk, CEO da Beehiiv, resumiu o cenário numa frase: o Google mandava um visitante, a IA mandava um resumo. A pessoa pergunta ao ChatGPT, recebe a resposta pronta e nem chega a quem produziu o conteúdo. E isso vem depois das redes sociais já terem tirado o alcance das mãos de quem publica. Segundo Denk, 70% do tempo no TikTok acontece no feed For You, onde quem decide é o algoritmo, não o número de seguidores.

Se chegar ao público ficou mais difícil, conhecê-lo passou a valer mais do que qualquer ferramenta. Andrew Smith, CMO da Vinted, contou que a empresa acreditava que seus clientes compravam por sustentabilidade. Ao ouvi-los de verdade, descobriu que o que pesava era preço, renda extra e acesso a peças únicas. Nenhuma tecnologia substitui esse momento de escuta.

Escutar, aliás, é também o que sustenta o engajamento em escala. Robin Gonterman, CMO da World Central Kitchen, explicou como a organização mantém milhões de pequenos doadores conectados: levando cada um deles para a linha de frente e mostrando o impacto real do que ajudam a construir. O propósito, nesse caso, só funciona porque é visível.

Os dados entram nessa conversa com um papel menos óbvio do que o de medir resultados. Mathieu Ovaert, CDO da Nestlé Europa, falou em "encontrar para reconectar": reunir informações fragmentadas para entender quem é o consumidor e voltar a se aproximar dele. Graeme Smith, CTO da Zalando, foi na mesma direção ao tratar do comércio com agentes de IA. A personalização começa cedo na jornada, mas a recomendação só ganha confiança quando vem acompanhada de números que a sustentem.

O que isso significa para a educação brasileira em 2027

Levando essas ideias para o ensino superior, a primeira consequência é que a captação vai depender menos de mídia e mais de relação. Se a IA responde antes do candidato chegar ao site da instituição, depender só de busca e anúncio fica cada vez mais arriscado. Ganha força quem tem canais próprios e comunidades reais: alunos, ex-alunos, professores e colaboradores que já têm vínculo com a marca.

Nesse cenário, a IA tende a trabalhar nos bastidores, não na linha de frente. No nosso programa de indicação, usamos IA para apoiar quem indica, sugerindo a peça certa, o texto e a abordagem. Mas a decisão de começar um curso é pessoal, muitas vezes ligada a uma virada de carreira ou de vida. Quem convence é uma pessoa de confiança, não um robô.

Essa pessoa, por sua vez, só convence se entender o que o candidato realmente quer. A lição da Vinted cabe inteira na educação: uma instituição pode apostar no discurso da tradição enquanto o candidato busca empregabilidade, flexibilidade ou uma mensalidade que caiba no bolso. Entender o desejo real muda a comunicação. E, para sustentá-la, vale o que se viu em Lisboa sobre confiança: histórias de alunos que se matricularam convencem mais do que campanha, e qualquer recomendação, feita por gente ou por IA, precisa vir com informação concreta, como nota do MEC, formato, duração e resultado.

O Brasil tem espaço nesse jogo. Em Lisboa, a presença brasileira chamou atenção, com estandes da Apex Brasil e dos governos do Rio, do Piauí e da Paraíba. Na palestra da Invest Rio, o país foi apontado como líder em tecnologia e startups na América Latina. A educação pode aproveitar esse momento.

Menos robô, mais gente

O Web Summit 2026 não trouxe uma tecnologia que vá mudar tudo da noite para o dia. Trouxe algo mais útil: o consenso de que a IA funciona melhor quando fica a serviço das pessoas. Para a educação brasileira, 2027 deve ser o ano de usar a tecnologia para escalar o que sempre funcionou: a indicação de quem confia, a escuta de quem decide e a prova de quem já chegou lá.

(*) CEO & Founder da Saber em Rede.

Pane global da Microsoft expõe riscos da dependência de sistemas digitais

Enquanto o mundo ainda lida com os efeitos da suspensão do tráfego aéreo nos Estados Unidos, problemas em bancos, queda da rede da NSA, agência de inteligência do governo americano e ondas de ataques cibernéticos, mais um caso chamou atenção para a dependência cada vez maior da tecnologia.

Vivaldo José Breternitz (*)

Surgiram relatos dando conta que o recente apagão global da Microsoft pode ter contribuído para um incidente em um parque temático na Alemanha, quando pelo menos 15 pessoas passaram mal após a liberação excessiva de cloro em uma piscina do Phantasialand, um dos parques mais conhecidos do país.

Segundo a rádio alemã *WDR*, um sistema automático liberou cloro em excesso na piscina. O erro não foi causado diretamente pelos serviços da Microsoft, mas o alerta que deveria avisar os responsáveis sobre a falha não chegou a ser enviado porque o sistema de e-mail estava fora do ar durante a pane.

Os visitantes afetados relataram irritação nas vias respiratórias, e quatro deles precisaram ser levados a um hospital. Um dos casos foi considerado grave e exigiu internação da vítima.

O apagão global da Microsoft afetou serviços como Outlook, Teams, SharePoint e Copilot por cerca de 24 horas. Como essas plataformas são usadas por milhões de pessoas e organizações em todo o mundo, os impactos foram sentidos em diversos setores, incluindo hospitais, escolas e instituições financeiras.

Em comunicado divulgado posteriormente, a Microsoft informou que a interrupção foi causada por uma falha em uma atualização de software acontecida em julho, que agora acabou desencadeando uma série de problemas na rede da empresa – foi a típica resposta do tipo "falou e não disse".

O episódio reforça como falhas em grandes plataformas podem gerar graves consequências muito além do ambiente corporativo.

(*) 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.

RDNE_Stock_project_de_Pexels_CANVA



NEWS @ TI

RICARDOSOUZA@NETJEN.COM.BR

CorelDRAW 2026 amplia recursos de IA para o setor educacional

@A Corel apresentou a nova edição do CorelDRAW Graphics Suite 2026, que traz recursos de Inteligência Artificial para ampliar o repertório criativo e introduzir novas possibilidades de aplicação em ambientes acadêmicos. O CorelDRAW 2026 coloca a Inteligência Artificial a serviço da imaginação com ferramentas como Text-to-Vector, que permite criar elementos vetoriais editáveis a partir de descrições em texto, apoiando o desenvolvimento de projetos acadêmicos e profissionais. Desenvolvida para simplificar e agilizar a produção de materiais didáticos e apresentações, a versão também oferece ferramentas de edição e aprimoramento de imagens, remoção de fundos e ferramentas que apoiam estudantes e professores na criação de layouts e conteúdos visuais (www.corel.com).

doc9 lança plataforma para automatizar operações de escritórios

@A inteligência artificial já faz parte da rotina de 92% dos profissionais jurídicos, segundo o relatório Future Ready Lawyer 2026. O avanço da tecnologia, porém, traz um novo desafio para escritórios de advocacia: como transformar ferramentas de IA em ganhos efetivos de produtividade sem comprometer a segurança das informações, a confiabilidade das entregas e a governança das operações? A adoção acelerada da IA torna essa integração especialmente relevante. Embora as ferramentas já sejam utilizadas em atividades como pesquisa de jurisprudência, elaboração de minutas e análise processual, a falta de capacitação ainda representa uma barreira: 39% dos entrevistados no Future Ready Lawyer 2026 apontam o treinamento insuficiente como um dos obstáculos à ampliação do uso da tecnologia. Em ambientes jurídicos, a utilização de ferramentas sem processos adequados de controle também pode ampliar a exposição de informações confidenciais, dificultar a rastreabilidade das atividades e exigir maior atenção à validação de respostas e documentos produzidos com auxílio de IA.

Remessa Online amplia atuação no comércio exterior

@Importar da China envolve uma série de variáveis que podem alterar significativamente o custo e a margem de uma operação: preço do produto, câmbio, frete, tributos, taxas e prazo de pagamento. Para ajudar empresas brasileiras a lidar com esses desafios, a Remessa Online, maior plataforma independente de transferências internacionais do Brasil, amplia sua atuação no comércio exterior com um conjunto de soluções voltadas a importadores, que inclui financiamento de compras na China, consultoria para sourcing e logística e o ComexSimula, ferramenta gratuita para planejamento financeiro das operações. O movimento amplia a atuação da empresa no comércio exterior e coloca capital de giro e previsibilidade financeira no centro da estratégia. Por meio da modalidade de Crédito na China, desenvolvida em parceria com tradings e instituições financeiras, o importador pode pagar 30% do valor da compra como entrada e os 70% restantes em até 60 dias após a chegada da mercadoria ao Brasil. Também há a possibilidade de quitação integral dos 100% no desembarque nacional (www.remessaonline.com.br).

Escola Avenues São Paulo acaba com filas ao adotar reconhecimento facial para 1.200 alunos

@A Avenues São Paulo, uma instituição de ensino internacional de destaque, agora registra a entrada de aproximadamente 1.200 alunos, mesmo quando eles esquecem suas carteirinhas em casa. Desde a instalação de 27 leitores de reconhecimento facial HID Amico em suas catracas, portas e portões de acesso, a escola não registra filas atribuídas ao controle de acesso. Isso evita que os alunos tenham que esperar na calçada durante os horários de maior movimento, tanto na entrada quanto na saída, um aspecto importante para a segurança das famílias em uma cidade do porte de São Paulo (https://www.hidglobal.com/pt).

ASICS inaugura laboratório com a Universidade de Michigan

@A ASICS e a Universidade de Michigan anunciaram a inauguração do AMSI Lab, laboratório de pesquisa e desenvolvimento instalado no campus de Ann Arbor, nos Estados Unidos. A iniciativa integra uma colaboração que prevê um aporte de US$ 25 milhões da ASICS e busca aproximar a pesquisa acadêmica do desenvolvimento de calçados, vestuário e tecnologias para corrida. Primeiro laboratório de inovação da marca criado em parceria com uma universidade, o espaço dá suporte ao ASICS Michigan Sport Innovation Center (AMSI). A proposta combina a experiência da ASICS em ciência centrada no ser humano e desenvolvimento de produtos com o conhecimento multidisciplinar da universidade em ciência, engenharia e design. No laboratório, pesquisadores trabalharão ao lado de cientistas, desenvolvedores de produtos e atletas para criar protótipos, testar ideias e avaliar suas aplicações na prática. A expectativa é que os estudos comecem a orientar o desenvolvimento de novos produtos de corrida e performance da ASICS a partir de 2028.

CIEE projeta 42 mil novas vagas de estágio e aprendizagem até fevereiro de 2027

@O fim e o início do ano marcam o período mais aquecido para quem busca uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho. Com a conclusão de cursos, a formatura de estudantes e o encerramento de contratos de estágio, que têm duração máxima de dois anos, empresas de diferentes setores abrem novas oportunidades para jovens que desejam iniciar ou desenvolver sua trajetória profissional. É dentro deste cenário que o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), maior ONG de inclusão social e trabalho jovem da América Latina, projeta a abertura de 42 mil vagas de estágio e aprendizagem até fevereiro de 2027, em todo o país. O período é marcado por uma renovação natural das oportunidades, impulsionada tanto pela movimentação do calendário acadêmico quanto pela dinâmica de contratação das empresas. Há vagas abertas tanto para o setor público quanto para empresas privadas espalhadas pelo Brasil (https://encurtador.com.br/YgZJ).

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.

Economia prateada abre espaço para novas franquias especializadas

Brasileiros acima de 60 anos já são 32 milhões

O envelhecimento da população brasileira tem ampliado as perspectivas de investimento em negócios especializados no atendimento à terceira idade. Segundo o Censo Demográfico de 2022, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o país possui 32,1 milhões de pessoas acima dos 60 anos. Desse total, 160.784 viviam em asilos ou Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPIs), o equivalente a aproximadamente 0,5% da população idosa do país.

A análise desses números ocorre em um período de crescimento do *franchising* brasileiro. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o segmento de Saúde, Beleza e Bem-Estar faturou R$ 40,3 bilhões no primeiro semestre deste ano, alta de 16,5% em comparação com o mesmo período do ano anterior (2025). Embora o levantamento reúna diferentes atividades, os resultados demonstram o avanço dos investimentos em negócios voltados ao autocuidado.

Apesar desse crescimento, a institucionalização de idosos ainda enfrenta resistência cultural no Brasil, onde a decisão de recorrer a uma casa de repouso é frequentemente associada ao abandono familiar (o que nem sempre é exagero). Mas já existem casas de repouso modernas, dispostas a mudar tal percepção, oferecendo acompanhamento especializado, atividades de lazer, estímulo à convivência social e cuidados adaptados. Para Mário Matheus Fabiano, presidente da Rede Sênior, rede de


pixelshot_CANVA

franquias especializada no acolhimento e cuidado de idosos, essa pré-concepção ainda influencia a decisão de muitas famílias.

"Existe uma cobrança muito grande para que os filhos cuidem dos pais dentro de casa, mas nem sempre eles têm tempo, estrutura ou preparo para isso. O que precisamos discutir é se o idoso está recebendo a atenção de que necessita, independentemente de onde mora. A culpa não deveria ser o fator determinante nessa decisão", avalia Fabiano.

Lado 'dourado' dos prateados

Junto do crescimento da população idosa, o potencial econômico desse público tem atraído a atenção de diferentes setores. Segundo estudo da consultoria Data8, a economia prateada, formada pelo consumo de pessoas com mais de 50 anos, movimenta R$ 1,8 trilhão no país (aproximadamente 13% do PIB nacional). E a estimativa é atingir o montante de R$ 3,8 trilhões até 2044.

"Hoje, as famílias conciliam o trabalho com os cuidados de pais e avós que já não conseguem viver sozinhos. Existe uma demanda por acompanhamento profissional que dificilmente pode ser atendida apenas dentro de casa. Para quem investe nesse setor, o desafio é oferecer uma estrutura capaz de atender de forma contínua, com profissionais qualificados e segurança para os residentes", avalia. Entre os modelos de negócio voltados a esse público estão as ILPIs, instituições que oferecem hospedagem e assistência para idosos com diferentes graus de dependência.

No caso da Rede Sênior, a empresa atende cerca de mil idosos e conta com 1,2 mil colaboradores. A empresa iniciou sua expansão pelo sistema de franquias em 2020 e mantém 32 unidades em um modelo de operação que combina espaços próprios e franqueados. "A demanda por ILPIs não depende de uma tendência passageira de consumo. Antes de inaugurarmos, já temos boa parte das vagas preenchidas. Por outro lado, é um negócio que exige empatia, gestão de equipes e atenção permanente à qualidade do atendimento", explica Fabiano. "Não existe um único perfil de consumidor nesse mercado. Há famílias que procuram acomodações mais acessíveis e outras que priorizam estruturas com maior privacidade", completa.

O intérprete do precatório: por que o credor confia mais em quem explica do que em quem oferta

José Werneck (*)

Em um mercado de cifras expressivas e incertezas jurídicas, a confiança vai além de uma boa oferta financeira. Quem tem um precatório a receber precisa entender seu valor, as possibilidades de negociação e os riscos. Empresas que traduzem a complexidade jurídica em informações claras conquistam credibilidade.

A Emenda Constitucional nº 62, de 2009, instituiu um regime especial para estados, Distrito Federal e municípios, posteriormente declarado inconstitucional em parte pelo Supremo Tribunal Federal.

Em setembro de 2025, a Emenda Constitucional nº 136 estabeleceu limites anuais para os pagamentos desses entes públicos, sem fixar prazo para quitar o estoque em atraso, e alterou regras de atualização dos créditos. Por isso, cada caso deve ser analisado conforme o ente devedor e a legislação aplicável.

Dúvidas sobre prazos, atualização e descontos legais dificultam a avaliação das alternativas. Na venda do crédito, soma-se o deságio: diferença entre o valor atualizado do precatório e a quantia oferecida pelo comprador. Nesse momento, explicar é mais importante do que apenas ofertar.

O deságio deve ser contextualizado por fatores como tempo de espera, custo do capital e riscos da operação. Desde a EC 136, os créditos são atualizados, em regra, pelo IPCA acrescido de 2% ao ano, enquanto o custo do dinheiro acompanha a Selic. A diferença e a incerteza dos prazos ajudam a explicar os descontos. Isso não significa que qualquer deságio seja justificável: o credor precisa conhecer os critérios usados para avaliar a proposta.

Receber menos imediatamente pode permitir quitar dívidas, reorganizar as finanças ou realizar projetos. Quem não precisa de liquidez pode preferir aguardar, considerando que não há data certa para o pagamento e que a correção do crédito pode ficar abaixo do custo do dinheiro.

É essencial apresentar com transparência os benefícios da liquidez imediata e os riscos de esperar. Isso exige propostas por escrito, discriminação do deságio, esclarecimento dos descontos e informação sobre o valor líquido a receber. Cobranças antecipadas de taxas, pressão para assinar rapidamente e resistência em fornecer documentos são sinais de alerta. Consultar o advogado responsável pelo processo antes de fechar negócio é prudente.

A cessão de precatórios está prevista no artigo 100, §§ 13 e 14, da Constituição Federal e deve cumprir exigências legais, como a comunicação ao tribunal e ao ente devedor. As preferências por idade, doença grave ou deficiência são pessoais e não acompanham o crédito cedido, o que pode afetar o prazo esperado e o preço da negociação.

A linguagem acessível é especialmente importante para idosos, servidores aposentados e familiares que herdaram créditos judiciais.

A digitalização dos tribunais e o acesso a dados públicos favorecem a transparência, mas é preciso interpretá-los corretamente e não tratar estimativas como garantias. Empresas que incentivam a comparação de propostas e respeitam o tempo de decisão do credor constroem relações mais sólidas.

No mercado de precatórios, a credibilidade não deve ser medida apenas pela rapidez da transação, mas pela segurança com que o credor decide. Oferecer liquidez é importante, mas explicar condições, esclarecer riscos e respeitar a autonomia do titular transforma uma proposta comercial em relação de confiança. O diferencial não está necessariamente em quem promete mais, mas em quem explica melhor.

(*) José Werneck é sócio-fundador da Adianta Jus. Formado em Administração pela IE Business School, de Madri, é responsável pela criação da plataforma de aquisição de precatórios e direitos creditórios pulverizados do BTG Pactual.

Associações Comerciais acionam STF contra prazo para o 5x2

A Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) ingressou, na terça-feira, 24, com uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) no Supremo Tribunal Federal (STF), com pedido de medida cautelar, para questionar os prazos e as condições de implementação da Emenda Constitucional nº 141/2026, que estabelece a redução da jornada semanal de trabalho para 40 horas e institui dois dias de repouso semanal remunerado.

A iniciativa da Confederação não contesta a redução da jornada nem a ampliação do período de descanso dos trabalhadores. "O objetivo da entidade é assegurar que a implementação dos novos direitos ocorra de forma gradual, segura e compatível com as diferentes realidades econômicas do país, preservando os empregos, a atividade empresarial e a segurança jurídica das relações de trabalho diz a entidade, em nota distribuída.

Um dos principais pontos questionados pela CACB é o prazo de dois meses estabelecido para a implementação da primeira etapa da mudança. Segundo a Confederação, o período coincide com a época de maior movimento do comércio e de diversos segmentos de serviços, o que amplia os desafios de adaptação das empresas.

Reforçando a ação junto ao STF, a CACB também divulgou uma nota pública com o posicionamento sobre o tema, assinada pelo presidente da instituição, Alfredo Cotait Neto, e pelo vice-presidente Jurídico, Anderson Trautman Cardoso. Nesta, Cotait e Cardoso afirmam que a "preocupação é especialmente relevante para as microempresas e empresas de pequeno porte, que dispõem de menor capacidade financeira e operacional para promover essas adaptações em prazo tão reduzido e às quais a própria Constituição Federal assegura tratamento diferenciado".

Fundada em 1912, a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) é a principal representante do associativismo empresarial brasileiro. Reúne 27 federações estaduais e mais de 2,3 mil associações comerciais e empresariais em todas as unidades da Federação.

MUNDO ESG

nelson.tucci@netjen.com.br

ONU: Feminicídio Não!

Nada menos que 78 mil mulheres e meninas foram mortas intencionalmente em 2025. A maioria, por alguém em quem deveriam poder confiar: um parceiro ou um familiar. Isso significa que, a cada hora, cinco mulheres e meninas são assassinadas por um parceiro ou parente próximo em todo o mundo. Cerca de 47 mil foram mortas por parceiros ou familiares, o que faz do lar o lugar mais perigoso para mulheres e meninas. Abuso, discriminação e a desigualdade de poder entre mulheres e homens estão na raiz dessa forma extrema de violência, que atinge todas as regiões do mundo. Os números são da organização ONU Mulheres, que adverte: prevenir exige ação precoce e respostas efetivas da justiça. Os feminicídios precisam acabar! (https://www.unodc.org/cofrb/uploads/documents/Publicacoes_Globais/Feminicidios_2025_Brief_PortugueseVersion.pdf).

Mobilidade/Jovens

A Hyundai Motor Brasil promoveu evento de encerramento da edição 2026 do projeto "Hyundai Maker", uma iniciativa realizada em parceria com a EGP Brasil, que proporciona a alunos da rede pública de ensino em Piracicaba (SP) espaços equipados para aulas e experimentos voltados à robótica e à programação. Alinhados aos projetos desenvolvidos pela fabricante ao redor do mundo, os `Laboratórios Maker´ têm o diferencial do trabalho focado em geração de energia por meio do hidrogênio, com kits e ferramentas específicas para esse fim. "A Hyundai acredita que o futuro da mobilidade está diretamente ligado a uma educação que proporciona aos jovens experiências focadas nas tendências globais. Estamos certos de que estas escolas abrigam muitos dos talentos que irão dar os próximos passos da mobilidade no Brasil e no mundo", acentua Marcos Oliveira, Chief Manufacturing Officer da montadora.

MovA-SE/Lançamento

Neste dia 26, quinta, ocorrerá o lançamento do MovA-SE – Movimento pelo Avanço da Sustentabilidade & ESG, um coletivo que junta pessoas e organizações pelo desenvolvimento sustentável, pela democracia e pela vida. O MovA-SE nasce da vontade de fazer mais pelo impacto positivo dos negócios para as pessoas e para o meio ambiente. "Somos muitos, mas precisamos de muitos mais, para que ninguém fique para trás", diz o convite. Evento acontecerá às 18h30, no CIVI.CO – R. Dr. Virgílio de Carvalho Pinto, 445, Pinheiros, São Paulo. São fundadores e signatários do movimento as seguintes entidades: ABCR, ABRAPS, Akatu, Capitalismo Consciente Brasil, CIVI-CO, GIFE, Instituto Ethos, Instituto Sustentabilidade Brasil e Sistema B Brasil. Quer saber mais? Acesse falecom@coletivomovase.com.br

Refugiados/Custo

A falta de contratação de trabalhadores refugiados e migrantes representou um custo potencial de R$ 58,7 bilhões em produtividade não capturada pelas empresas brasileiras em 2024, segundo pesquisa do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Universidade Federal de Minas Gerais (Cedeplar/UFMG), em parceria com a Agência da ONU para Refugiados (ACNUR). O levantamento foi apresentado durante o 5º Encontro Anual do Fórum Empresas com Refugiados, organizado pelo ACNUR e pelo Pacto Global da ONU – Rede Brasil, que reúne mais de 160 empresas e organizações comprometidas com a inclusão socioeconômica dessa população. A companhia Foundever, por exemplo, participou do encontro e apresentou sua experiência na contratação de profissionais refugiados.



Negócios em Pauta

nelson.tucci@netjen.com.br

IPO/Anthropic

O avanço da Anthropic, desenvolvedora da inteligência artificial Claude, em seu processo de abertura de capital na Nasdaq (a bolsa tecnológica dos EUA), coloca em evidência alternativas utilizadas por brasileiros para acessar empresas internacionais de tecnologia antes de sua estreia em Bolsa. A companhia protocolou seu pedido de IPO (sigla em inglês para oferta pública inicial de ações) nos Estados Unidos em outubro último e iniciou a apresentação da oferta a investidores neste novembro. Antes dessa etapa, ela permanece em sua fase pré-IPO e foi nesse período que a Bossa Invest, em parceria com a plataforma Captable, estruturou duas ofertas coletivas de investimento em startups americanas que incluíam a Anthropic entre as empresas selecionadas. A primeira reuniu 186 investidores, enquanto a segunda alcançou 373 participantes, crescimento calculado de 100,5%. "O investidor costuma conhecer uma empresa quando ela anuncia sua entrada na Bolsa. O desafio é identificar essas oportunidades e compreender seu potencial de longo prazo", explica Antonio Patrus, CEO da Bossa Invest.

Toshiba/Expansão

A Toshiba inicia uma nova fase no mercado brasileiro de televisores, com uma operação estruturada pela Hisense, ampliação de portfólio e uma estratégia de distribuição voltada ao crescimento da marca no país. De acordo com a assessoria da empresa, a mudança marca uma nova etapa em sua trajetória da empresa, combinando seu reconhecimento histórico entre os brasileiros com uma proposta contemporânea de tecnologia, qualidade e sofisticação, sustentada por sua herança japonesa. A estratégia parte de um ativo importante: 84% dos consumidores brasileiros reconhecem a marca Toshiba, segundo pesquisa realizada pela Hisense em parceria com a Ipsos. O resultado reflete uma relação construída ao longo de décadas e representa uma oportunidade para ampliar a consideração e a preferência pela marca em um mercado cada vez mais competitivo.

Crédito/Varejo

A procura dos brasileiros por crédito cresceu 49,56% em setembro de 2026, na comparação com o mesmo mês do ano passado. O avanço, porém, não se traduziu na mesma proporção em contratações: apenas 3,60% dos consumidores consultados contrataram algum serviço de crédito. Os dados são de levantamento da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil). Este resultado evidencia um cenário de demanda elevada, mas com restrições para a efetivação das operações. Na avaliação de Nauro Freitas, CEO da MOOVpay, a estratégia não deve se limitar à ampliação do acesso aos recursos, mas considerar a capacidade efetiva de pagamento de cada consumidor.

Food Service

As vendas da indústria de alimentos para o canal de *food service* devem superar R$ 310 bilhões neste ano. Previsão é da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (Abia) que, assim, estima crescimento nominal de 7,5% a 8,5% sobre os R$ 287,9 bilhões registrados no ano passado. Ainda de acordo com a associação, os gastos com alimentação respondem por cerca de 22% das despesas das famílias brasileiras. Desse total, a parcela destinada à alimentação fora do lar deve chegar a 30,5% este ano. João Dornellas, presidente executivo da Abia, garante que o consumidor continua frequentando bares e restaurantes, "mas tem escolhido com mais critério onde e quando gastar".

Câmeras no trabalho: dez regras para evitar riscos à privacidade e cumprir a LGPD

Especialistas orientam empresas sobre finalidade do monitoramento, acesso às gravações, segurança e prazo de armazenamento

As câmeras de segurança são utilizadas por empresas para proteger o patrimônio, monitorar acessos e apoiar a prevenção e a apuração de incidentes. Quando registram pessoas identificadas ou identificáveis, seu uso envolve tratamento de dados pessoais e exige cuidados com a proteção desses dados e com a privacidade das pessoas filmadas.

A Axis AI & Privacy Governance reúne dez pontos para orientar empresas na gestão do videomonitoramento, da escolha dos locais de instalação ao controle de acesso e à eliminação das imagens. O objetivo é ajudar as organizações a definir regras claras, reduzir riscos e acompanhar o uso dos equipamentos ao longo do tempo.



cristianstorto_CANVA

1. Definir a finalidade do monitoramento

A empresa deve identificar qual problema pretende enfrentar e documentar a finalidade da captação. Proteger pessoas e controlar acessos são objetivos que precisam ser delimitados. Câmeras instaladas para segurança não devem ser usadas rotineiramente para medir produtividade ou fiscalizar pausas de seus empregados e demais colaboradores.

2. Avaliar os locais e o enquadramento

Entradas, corredores, recepções e estacionamentos podem ser monitorados quando houver um motivo justo para isso. Banheiros, vestiários e espaços de troca de roupa devem ficar fora do monitoramento. Em clínicas médicas, é preciso preservar a privacidade de consultas, exames e procedimentos.

3. Informar sobre o uso das câmeras

As áreas monitoradas devem ser sinalizadas. Além disso, as pessoas também precisam ter acesso a informações sobre quem é responsável pelo tratamento das imagens captadas, para quais finalidades as imagens são captadas, por quanto tempo as imagens são armazenadas e como podem exercer seus direitos.

4. Definir quem pode acessar as imagens

As permissões devem corresponder às necessidades de cada função. Visualizar imagens ao vivo e exportar arquivos são atividades distintas, por isso consultas e exportações devem ser justificadas e registradas, com revisão periódica dos acessos. O sistema deve utilizar contas individuais, senhas fortes e autenticação multifator, especialmente no acesso remoto. Senhas de fábrica precisam ser substituídas, e os acessos devem ser revogados quando uma pessoa deixa a empresa ou muda de função. Contas compartilhadas dificultam identificar quem consultou ou extraiu uma imagem.

5. Proteger senhas e contas

Câmeras e aplicativos precisam de atualizações e configurações seguras: o acesso remoto deve utilizar conexões protegidas, com medidas como segmentação da rede e criptografia, conforme os riscos envolvidos. A empresa também deve acompanhar a segurança dos sistemas utilizados, verificando se as configurações e os mecanismos de proteção permanecem adequados ao longo do tempo.

6. Manter equipamentos e fornecedores sob controle

Contratos com instaladores, empresas de vigilância e provedores de armazenamento em nuvem devem estabelecer claramente as responsabilidades de cada parte no tratamento das imagens. É importante definir limites de acesso, requisitos de segurança da informação, condições de armazenamento, procedimentos para compartilhamento e eliminação dos registros, além de protocolos para comunicação e resposta a incidentes. A empresa contratante deve acompanhar o cumprimento dessas obrigações e avaliar periodicamente os riscos associados aos serviços terceirizados.

7. Controlar o compartilhamento

A entrega de imagens deve ter finalidade e fundamento jurídico, além de se limitar ao trecho necessário. Além disso, solicitações de autoridades, seguradoras ou pessoas filmadas precisam seguir procedimentos próprios, com proteção dos demais envolvidos.

8. Definir prazo de guarda e eliminar as imagens

O prazo de armazenamento deve ser justificado conforme a finalidade do monitoramento. A LGPD não estabelece um período geral de retenção para imagens de câmeras de segurança, e a capacidade técnica do sistema, por si só, não deve determinar quanto tempo os registros devem ser mantidos. É preciso encontrar um equilíbrio. Ao fim do prazo definido, as imagens devem ser eliminadas. Trechos relacionados a uma ocorrência só podem ser preservados separadamente, com justificativa, acesso restrito e revisão da necessidade de conservação.

9. Testar o funcionamento e avaliar recursos adicionais

O videomonitoramento pode envolver riscos à privacidade, especialmente quando ocorre de forma sistemática, abrange um grande número de pessoas ou utiliza tecnologias capazes de ampliar a identificação e o acompanhamento dos indivíduos. Nesses casos, a empresa deve avaliar a necessidade de elaborar um Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD), documento que descreve as operações de tratamento, identifica possíveis riscos aos direitos e às liberdades dos titulares e apresenta medidas para preveni-los ou mitigá-los. A avaliação também deve considerar os locais monitorados, as tecnologias utilizadas, as finalidades da captação e as condições de acesso e armazenamento das imagens. A depender do contexto, a ANPD pode solicitar a elaboração do relatório.

10. Preparar-se para incidentes

A organização precisa ter um fluxo para conter acessos indevidos, preservar evidências, avaliar os efeitos sobre as pessoas e corrigir a causa. Incidentes de segurança que possam gerar risco ou dano relevante aos titulares devem ser comunicados à ANPD e às pessoas afetadas, conforme os prazos e procedimentos previstos na regulamentação aplicável.

"A Axis recomenda que as empresas revisem periodicamente as câmeras, os ângulos, os usuários, os aplicativos e os fornecedores envolvidos. A revisão também deve considerar mudanças de função, desligamentos e alterações nos serviços contratados. A política de videomonitoramento precisa estabelecer responsabilidades e orientar as equipes sobre consulta, exportação, compartilhamento, guarda e eliminação das imagens.", afirma Mariana Dessotti, CEO & Founder da Axis AI & Privacy Governance.

"A segurança patrimonial costuma conduzir a operação das câmeras, mas essa atividade exige a participação de diferentes especialidades. Definir o que será filmado, quem poderá acessar as imagens e em quais situações elas poderão ser compartilhadas envolve questões tecnológicas, jurídicas e de proteção de dados. A atuação conjunta dessas equipes permite avaliar os riscos e estabelecer procedimentos que atendam às necessidades de segurança da empresa e às exigências da LGPD", afirma Fernando Nery, membro do conselho da Axis AI & Privacy Governance.

Mesmo quando há apenas transmissão ao vivo, sem gravação, o videomonitoramento configura tratamento de dados pessoais sempre que permite identificar pessoas. Por isso, a gestão dessas imagens deve fazer parte da estrutura contínua de governança de privacidade da empresa, com responsabilidades definidas, controles documentados e procedimentos que possam ser demonstrados na operação.

A regra dos 180 dias: como o prazo semestral do CFM trava o avanço da saúde digital

Thamires Cappello (*)

A telemedicina ampliou o acesso à saúde no Brasil ao aproximar pacientes e especialistas, encurtar distâncias e facilitar a continuidade do cuidado

Segundo a pesquisa TIC Saúde 2025, conduzida pelo Cetic.br, 28% dos estabelecimentos de saúde conectados à internet ofereciam teleconsultas, ante 23% em 2024.

Com a expansão dessa modalidade, é importante avaliar se as regras que orientam sua prática acompanham as necessidades dos pacientes. Um exemplo é a Resolução CFM nº 2.314/2022, do Conselho Federal de Medicina, que exige consultas presenciais a cada 180 dias, no máximo, para pacientes com doenças crônicas ou que necessitem de acompanhamento prolongado por telemedicina.

A preocupação com a segurança assistencial é legítima e o exame físico continua indispensável em diversas situações. Mas será que todos os pacientes precisam seguir a mesma periodicidade, independentemente de sua condição clínica?

Doenças crônicas envolvem cenários distintos: um paciente com hipertensão ou diabetes controlados, metas terapêuticas estáveis e monitoramento regular apresenta demandas diferentes das de alguém em ajuste medicamentoso ou com comorbidades instáveis, por exemplo. Uma revisão de estudos publicada em 2022 no BMC Primary Care identificou resultados semelhantes aos do atendimento presencial no acompanhamento remoto de diabetes, hipertensão e colesterol elevado. Embora os autores ressaltem a necessidade de mais pesquisas, os resultados indicam que a telemedicina pode ser uma alternativa adequada em determinadas condições clínicas.

Ao estabelecer um prazo fixo, a norma pode criar barreiras que nem sempre correspondem às necessidades clínicas. Para quem vive longe dos centros especializados, uma consulta presencial pode envolver deslocamentos, perda de dias de trabalho e custos adicionais. Quando não há indicação clínica para esse retorno, a exigência pode dificultar a continuidade do tratamento em vez de contribuir para sua qualidade.

Claro que, para garantir a segurança do paciente, a decisão final sobre o formato do atendimento deve ser sempre do médico. A Lei nº 14.510/2022, que regulamentou a telessaúde meses após a publicação da resolução do CFM, também reconhece a autonomia do profissional de saúde para decidir sobre o atendimento remoto e indicar a modalidade presencial quando necessário. A legislação garante ainda ao paciente o direito de solicitar atendimento presencial. Assim, se avaliar que o quadro clínico exige um exame físico ou outro tipo de acompanhamento presencial, o médico tem respaldo legal para encaminhar o paciente. A mesma legislação também assegura ao paciente o direito de solicitar atendimento presencial sempre que desejar.

Nesse contexto, a segurança clínica deve estar associada à adequação do acompanhamento às necessidades de cada paciente, e não apenas à uniformização de prazos. A avaliação médica, considerando a evolução do quadro e os riscos envolvidos, deve orientar a frequência e a modalidade das consultas.

Portanto, rever a obrigatoriedade do prazo de 180 dias e transformá-lo em uma recomendação permitiria maior flexibilidade no acompanhamento, sem abrir mão da avaliação presencial quando necessária. Em um país de dimensões continentais e com distribuição desigual de especialistas, a saúde digital precisa de regras que protejam os pacientes sem criar obstáculos desnecessários. Afinal, o cuidado deve ser guiado pelas necessidades de quem recebe a assistência, não pela rigidez de um calendário.

(*) Doutora em Ciências da Saúde e Saúde Pública pela USP. Mestre em Direito pela PUC/SP. Pesquisadora no Centro de Direito Sanitário da USP.

Condomínios podem ter de indenizar moradores por falhas no controle de acesso, decide STJ

Uma falha na portaria levou um condomínio do Rio de Janeiro a ser condenado ao pagamento de aproximadamente R$ 36 mil em indenizações a moradores que tiveram o apartamento furtado. A decisão foi mantida por unanimidade pela Terceira Turma do Superior Tribunal de Justiça (STJ), no julgamento do Recurso Especial 2.264.505/RJ, realizado em setembro de 2026 e divulgado pelo tribunal em novembro. O caso envolveu a entrada de criminosos no edifício sem a devida verificação de identidade e autorização dos moradores, evidenciando os riscos jurídicos relacionados à negligência nos procedimentos de segurança condominial.

A condenação compreendeu R$ 24 mil por danos morais e aproximadamente R$ 12 mil por danos materiais, com fundamento nos artigos 186, 927 e 932, inciso III, do Código Civil. O entendimento, porém, não estabelece que os condomínios devam garantir que nenhum crime aconteça em suas dependências. A responsabilização pode ocorrer quando uma conduta negligente ou imprudente de um funcionário contribui para a prática criminosa, considerando as circunstâncias e as provas de cada caso.

Para o advogado Dr. Tony Santtana, o episódio demonstra que a segurança de um condomínio não depende apenas dos equipamentos instalados, mas também da forma como os procedimentos são executados. "Não adianta investir em câmeras, portões eletrônicos e sistemas modernos se o controle de entrada não funciona adequadamente. A identificação de visitantes e a autorização dos moradores precisam ser respeitadas. Quando a falha de um funcionário facilita a prática de um crime, o condomínio pode enfrentar consequências jurídicas e financeiras", afirma. Diante desse cenário, síndicos e administradoras precisam revisar os protocolos de acesso, orientar os funcionários e acompanhar o funcionamento dos sistemas de monitoramento. A existência de equipamentos de segurança, por si só, não afasta a possibilidade de responsabilização. Mais do que proteger o patrimônio dos moradores, o cumprimento desses procedimentos também é uma forma de reduzir riscos e evitar problemas jurídicos para a administração condominial.

Black Friday movimenta o mercado da beleza: como transformar descontos em clientes fiéis

A Black Friday deixou de ser uma data associada apenas à compra de eletrônicos e eletrodomésticos

Davi Iglesias (*)



Afio Images_CANVA

Os serviços vêm ganhando espaço, e o mercado da beleza encontra uma oportunidade especial no período, que antecede os meses mais movimentados do ano. Com festas de fim de ano, formaturas, férias e confraternizações no calendário, cresce a procura por cortes, manicures e tratamentos. Nesse cenário, o desconto funciona como incentivo para antecipar uma compra que provavelmente aconteceria de qualquer maneira.

Os números ajudam a entender esse movimento. Na Black Friday de 2025, o faturamento de serviços cresceu 10,8%, segundo a Cielo, contra 1,9% do varejo total. Para os negócios de beleza, a data abre espaço para vender pacotes e vales-presente, reforçar o caixa e aproveitar a disposição de compra do consumidor. Com agendamento online e atendimento ágil pelo WhatsApp, pequenos estabelecimentos conseguem receber pedidos e comercializar serviços fora do horário de funcionamento.

A campanha costuma atrair diferentes perfis, desde quem deseja economizar em serviços rotineiros, como pacotes de escova e sessões de depilação, até quem aproveita os preços promocionais para experimentar um procedimento novo ou comprar um presente. O desafio está em conquistar esses públicos sem depender exclusivamente de consumidores focados no menor preço. Por isso, o relacionamento não deve terminar quando o atendimento acaba. Sugerir a próxima visita, acompanhar o intervalo habitual entre os serviços e manter uma comunicação relevante são atitudes que ajudam a transformar uma compra pontual em recorrência.

Desconto precisa ter estratégia

Transformar a campanha em crescimento sustentável exige planejar a segunda visita antes mesmo de fechar a primeira venda. Em vez de apostar em descontos genéricos para serviços avulsos, vale oferecer pacotes para utilização nos meses seguintes, benefícios vinculados a novos agendamentos ou planos de assinatura. Assim, a disposição de compra durante a data pode se converter em novas visitas e receita recorrente.

Proteger a rentabilidade também exige critério na escolha dos dias e horários promocionais. Oferecer condições especiais nos períodos de menor movimento ajuda a ocupar espaços disponíveis sem reduzir o valor dos atendimentos mais procurados. Outra alternativa é incentivar serviços complementares, como uma hidratação associada ao corte ou um spa dos pés com a manicure, aumentando o valor da compra sem diminuir o preço do serviço principal.

Antes de definir os percentuais, é fundamental conhecer os custos de cada atendimento, incluindo produtos e comissões. E vale limitar a quantidade de vagas promocionais por dia ou profissional, evitando sobrecarregar a equipe e prejudicar a experiência dos clientes. Uma agenda cheia perde o sentido quando compromete a qualidade do atendimento.

Relacionamento e tecnologia fazem a diferença

Outra tendência é a Black Friday deixar de se concentrar em um único dia e se estender por todo o mês de novembro. Segundo levantamento da LWSA, 54% dos consumidores pretendem distribuir suas compras ao longo do mês em 2026. Para os negócios de beleza, isso favorece campanhas planejadas em etapas e ofertas direcionadas ao perfil de cada cliente. Quem faz as unhas quinzenalmente, por exemplo, tem necessidades diferentes de quem realiza uma coloração a cada dois meses. Usar o histórico de atendimento para personalizar as ofertas permite apresentar benefícios mais relevantes, sem depender de descontos maiores.

A velocidade de resposta também pesa na decisão. Durante a Black Friday, o consumidor compara diferentes opções e tende a escolher quem oferece uma solução mais rápida e conveniente. Ferramentas de agendamento online e atendimento automatizado pelo WhatsApp, que utiliza inteligência artificial para responder mensagens e marcar horários diretamente na agenda, ajudam a aproveitar as oportunidades mesmo à noite ou nos fins de semana.

O resultado de uma Black Friday, portanto, não deve ser medido apenas pelo volume vendido durante a campanha. O potencial da data está em conquistar clientes que continuem frequentando o estabelecimento, estimular compras antecipadas e aproveitar melhor a capacidade de atendimento. Negócios que mantêm um relacionamento ativo ao longo do ano chegam a novembro com uma base mais próxima e disposta a comprar.

(*) CEO da Gendo, plataforma de agendamento online e gestão voltada para micro, pequenas e médias empresas – E-mail: gendo@nbpress.com.br.

Por que a tecnologia não protege contra o erro humano?

Marco Vonzodas (*)

De nada adianta investir em antivírus e firewalls de última geração para proteger a organização se, na rotina diária, o colaborador clica em links suspeitos ou compartilha senhas fracas. Embora a tecnologia seja indispensável, a segurança da informação nas empresas depende, antes de tudo, de controle, conformidade e educação corporativa contínua.

Os números deixam o tamanho do desafio claro. Segundo dados do relatório Verizon Data Breach Investigations Report (DBIR) 2026, 62% dos ataques ocorrem em decorrência do elemento humano. Ainda assim, o primeiro erro de muitas companhias é tratar a segurança como uma cartilha estática que o profissional assina no primeiro dia de trabalho e depois esquece. É importante enfatizar que hábito não nasce de documento engavetado; nasce de repetição, contexto e facilidade.

Para que a proteção vire reflexo automático, a regra precisa estar exatamente onde o trabalho acontece. Se o time passa o dia no ERP, por exemplo, é ali que devem estar a autenticação multifator, os perfis de acesso por função e os alertas em tempo real. O comportamento seguro precisa ser o caminho mais simples, nunca um obstáculo burocrático. Quando o sistema exige senhas fortes, restringe dados sensíveis apenas a quem realmente precisa e impõe dupla validação para aprovações financeiras, a segurança deixa de depender da memória e se transforma em rotina. A outra metade dessa equação é a constância: é como na academia, ninguém fica em forma com um único treino por ano.

Por isso, o modelo tradicional de palestras longas e anuais precisa dar lugar a conteúdos curtos e frequentes. Cinco minutos por semana valem muito mais do que quatro horas em ações específicas. Microvídeos, quizzes rápidos e simulações práticas — como campanhas controladas de phishing focadas em ensinar no momento do erro, sem constranger — fixam o aprendizado. Além disso, a comunicação precisa falar a língua de cada departamento: o financeiro deve reconhecer boletos adulterados; o comercial, o risco de exportar bases de clientes para planilhas pessoais; e a logística, e-mails "urgentes" alterando pedidos. Incluir dicas para a vida pessoal, como proteção bancária e segurança da família na internet, também funciona, pois quem aprende a se proteger em casa leva esse cuidado para o escritório.

Essa mudança, contudo, só ganha tração pelo exemplo da liderança. A cultura de segurança começa no topo ou simplesmente não tem efeito. Se um diretor pede ao assistente que acesse o sistema com sua senha ou envia credenciais por aplicativos de mensagens "porque é mais rápido", nenhum treinamento convencerá a equipe do contrário. Cabe aos líderes traduzir termos técnicos em consequências reais de negócio. "Vazamento de dados" soa abstrato, mas todos entendem o impacto de ficar três dias sem emitir nota fiscal, perder um cliente estratégico ou fazer uma transferência para uma conta fraudada. Quando o profissional percebe que um clique pode paralisar a operação e ameaçar empregos, a segurança deixa de ser "coisa da TI" e vira prioridade discutida em reuniões e metas.

No entanto, segundo o relatório Voice of the CISO 2026, realizado pela Proofpoint, 72% dos CISOs brasileiros identificam o risco humano como a maior vulnerabilidade cibernética de sua organização. Nesse cenário, medir o comportamento permite agir com precisão junto aos perfis mais expostos, em vez de tratar toda a empresa da mesma forma.

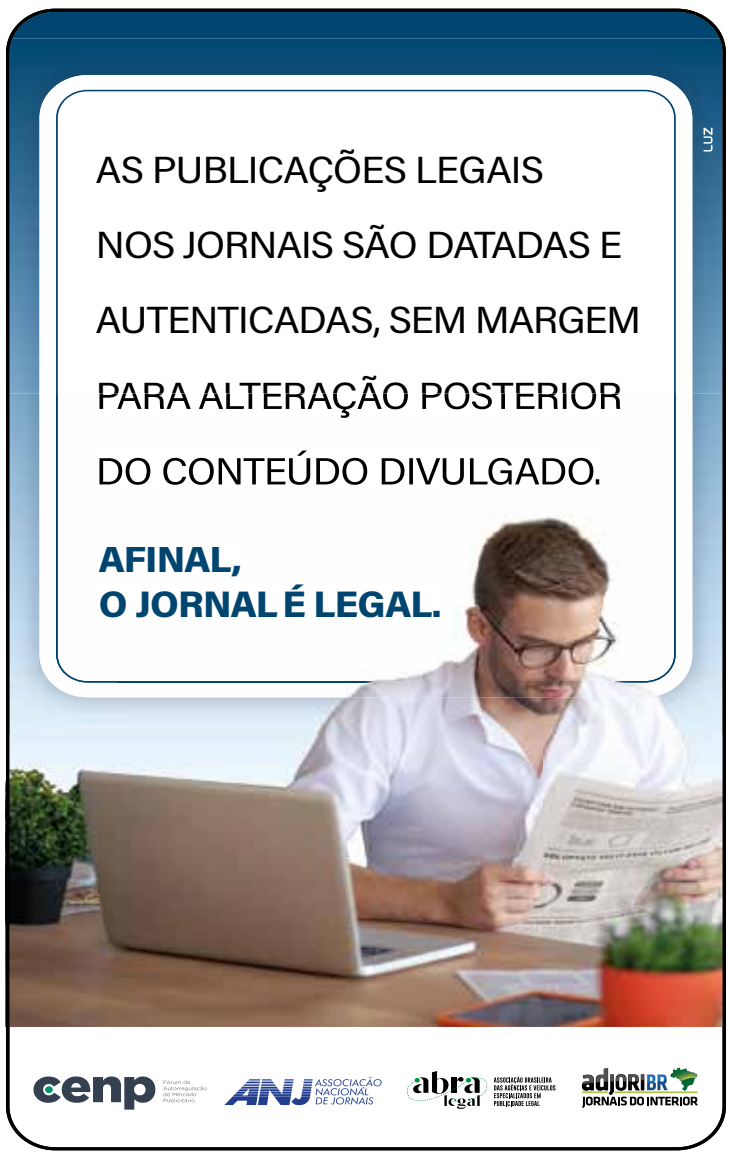
Para saber se a cultura está amadurecendo, as empresas precisam parar de olhar apenas para a taxa de conclusão de cursos — que mede presença, não comportamento — e acompanhar indicadores reais: a queda nos cliques em simulações de phishing, a rapidez com que incidentes são reportados, a adesão à autenticação multifator, a redução de logins compartilhados nos logs do ERP e o aumento de dúvidas espontâneas sobre e-mails suspeitos.

Nesse processo, há um pilar frequentemente negligenciado: a segurança psicológica. Em cibersegurança, o silêncio custa muito mais caro do que o erro. Um clique malicioso avisado em cinco minutos é contornável; escondido por uma semana, pode resultar em um sequestro de dados capaz de paralisar toda a operação. A regra deve ser clara e cumprida em que a punição existe para má-fé ou negligência deliberada, nunca para o erro honesto reportado rapidamente por meio de canais simples e sem burocracia. A reação da liderança no primeiro deslize assumido define o futuro da equipe. Agradecer publicamente pela agilidade ou até compartilhar próprios erros para mostrar que errar faz parte, vale mais do que qualquer política escrita.

Para empresas presas à lógica de apenas comprar softwares, o primeiro passo é um diagnóstico honesto: quem tem acesso a quê? Existem senhas compartilhadas ou ex-colaboradores com logins ativos? Na maioria das pequenas e médias empresas, essa fotografia convence a diretoria de que o problema não se resolve com mais uma licença tecnológica. O segundo passo é trocar a pergunta "qual ferramenta comprar?" por "qual comportamento queremos construir?". Começar pequeno, com pílulas mensais, testes trimestrais e líderes patrocinando a causa, não exige orçamentos milionários, mas consistência.

Com o avanço da Inteligência Artificial generativa, criminosos já personalizam ataques com base no perfil de cada profissional, fazendo desaparecer os antigos e-mails cheios de erros de português que denunciavam golpes. Diante de ameaças cada vez mais sofisticadas, a tecnologia continuará essencial, mas a última — e mais decisiva — linha de defesa das empresas seguirá sendo uma pessoa bem-preparada para desconfiar.

(*) Co-CEO da Okser.



Empresas & Negócios

Publicidade Legal

RIO ALTO ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.

CNPJ/MF nº 38.199.406/0001-18 - NIRE 35.300.558.502

Edital de Convocação para Assembleia Geral de Debenturistas da Primeira Emissão de Debêntures, em Duas Séries, sendo a Primeira Série composta por Debêntures Conversíveis em Ações, e a Segunda Série composta por Debêntures Simples, não Conversíveis em Ações, para Distribuição Pública com Esforços Restritos, da Rio Alto Energias Renováveis S.A.

Nos termos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada ("**Lei das Sociedades por Ações**") e da Resolução CVM nº 81, de 29 de março de 2022, a **Vórtx Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda.**, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda ("**CNPJ/MF**") sob o nº 22.610.500/0001-88 ("**Agente Fiduciário**"), na qualidade de Agente Fiduciário da Primeira Emissão De Debêntures, Em Duas Séries, Sendo A Primeira Série Composta Por Debêntures Conversíveis Em Ações, a Segunda Série Composta Por Debêntures Simples, Não Conversíveis Em Ações, Para Distribuição Pública Com Esforços Restritos, da **Rio Alto Energias Renováveis S.A.** ("**Debenturistas**", "**Emissão**" e "**Emissora**", respectivamente), em decorrência, **(i)** do descumprimento do Plano de Recuperação Extrajudicial apresentado em 14 de maio de 2026 ("**PRE 2026**"); **(ii)** a prolação de sentença de extinção da recuperação extrajudicial em 06 de outubro de 2026; **(iii)** a apresentação de mais um novo Plano de Recuperação Extrajudicial em 06 de novembro de 2026 ("**NOVO PRE 2026**"), autos nº 4219985-83.2026.8.26.0100, que tramita perante a 2ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais do Foro Central Cível do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo ("**Vara Empresarial**", respectivamente); vem **Convocar** os Debenturistas da Primeira Série e Debenturistas da Segunda Série a se reunirem em PRIMEIRA CONVOCAÇÃO, em Assembleia Geral de Debenturistas da Emissão ("**AGD**"), a ser realizada em **15 de dezembro de 2026**, **às 10h**, de forma exclusivamente remota e eletrônica através da plataforma Microsoft Teams ("**Plataforma Digital**"), nos termos da Escritura de Emissão celebrada entre a Emissora, o Agente Fiduciário e Fiadores ("**Escritura de Debêntures**"), para deliberar sobre a seguinte ordem do dia ("**Ordem do Dia**"): **(i)** Deliberar sobre a eventual adesão pelo Agente Fiduciário, na qualidade de representante da comunhão dos Debenturistas da Emissão, aos termos do NOVO PRE 2026 da Emissora, submetidos ao juízo da 2ª Vara de Falências e Recuperações Judiciais do Foro Central Cível do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo para homologação, e seus posteriores e eventuais aditamentos, para recebimento do crédito decorrente da Escritura de Emissão na forma ali prevista, e, consequentemente, a autorização para que o Agente Fiduciário e o Escritório de Advocacia Sergio Bermudes contratado pelo Agente Fiduciário para representação da comunhão de Debenturistas ("**Assessor Legal**"), pratiquem todos e quaisquer atos necessários e/ou convenientes à implementação das deliberações referentes ao PRE 2026 da Emissora, observadas as suas condições precedentes; **(ii)** Deliberar sobre a eventual renúncia condicionada de determinadas garantias da Emissão e de outros possíveis direitos dos Debenturistas, caso necessário, na forma do NOVO PRE 2026, para viabilizar a adesão dos Debenturistas ao NOVO PRE 2026, sendo certo que tal renúncia só produzirá efeitos mediante verificação das demais condições precedentes constantes do NOVO PRE 2026, se e conforme aprovado nesta AGD; **(iii)** Deliberar sobre a celebração de eventual aditamento à Escritura de Emissão e demais documentos e contratos vinculados à Escritura de Emissão, a fim de neles refletir as condições de pagamento e demais obrigações atinentes às Debêntures repactuadas nos termos do NOVO PRE 2026, e/ou de quaisquer outros contratos definitivos que sejam necessários, incluindo, sem limitação, o contrato de compra e venda das Debêntures, contratos de conta *escrow,* contratos de garantia, aditamentos a instrumentos de dívida e/ou de garantias, conforme necessário para fins de formalização do negócio jurídico objeto do NOVO PRE 2026; **(iv)** Caso sejam reprovadas as matérias (i) a (iii) da Ordem do Dia, deliberar sobre a apresentação de Impugnação ao NOVO PRE 2026 pelo Assessor Legal, e demais medidas processuais em oposição ao plano apresentado conforme recomendado pelo Assessor Legal na forma e prazo solicitados pelos Debenturistas; e **(v)** Deliberar sobre a prática de atos de cunho estratégico para recuperação do crédito pelo Assessor Legal e pelo Agente Fiduciário, na qualidade de representante dos Debenturistas, para proteção dos interesses dos Debenturistas no NOVO PRE 2026 ou qualquer processo relacionado, inclusive recursos. Em caso de aprovação da matéria da Ordem do Dia acima, a Emissora e o Agente Fiduciário estarão automaticamente autorizados a praticar todos os atos necessários à realização, formalização, implementação e aperfeiçoamento das deliberações a serem tomadas na AGD. Informações Gerais: **1.** Os Debenturistas interessados em participar da AGD por meio da Plataforma Digital deverão, com antecedência de até 2 (dois) Dias Úteis antes da data designada para a realização da AGD, enviar os documentos comprobatórios da sua representação para o Agente Fiduciário através dos e-mails **claims@vortx.com.br** e **tgt@vortx.com.br**, identificando no título a operação (**AGD | RIO ALTO 2026.12.15**), manifestando seu interesse em participar da AGD e solicitando o link de acesso ao sistema ("**Cadastro**"). **2.** Nos termos do artigo 126 e 71 da Lei das Sociedades por Ações, para participarem da AGD, os Debenturistas deverão encaminhar ao Agente Fiduciário **(i)** cópia do documento de identidade do Debenturista, representante legal ou procurador: Carteira de Identidade Registro Geral (RG), Carteira Nacional de Habilitação (CNH), passaporte, carteiras de identidade expedidas pelos conselhos profissionais ou carteiras funcionais expedidas pelos órgãos da Administração Pública, desde que contenham foto de seu titular); e **(ii)** caso o Debenturista seja representado por um procurador, cópia da procuração assinada com poderes específicos para sua representação na AGD, observados os termos e condições estabelecidos neste Edital. **3.** O representante do Debenturista pessoa jurídica deverá apresentar, ainda, cópia dos seguintes documentos, devidamente registrados no órgão competente (Registro Civil de Pessoas Jurídicas ou Junta Comercial competente, conforme o caso): **(a)** contrato ou estatuto social; e **(b)** ato societário de eleição do administrador que **(b.i)** comparecer à AGD como representante da pessoa jurídica, ou **(b.ii)** assinar procuração para que terceiro represente o Debenturista pessoa jurídica, sendo admitida a assinatura digital. **4.** Com relação aos fundos de investimento, a representação dos Debenturistas na AGD caberá à instituição administradora ou gestora, observado o disposto no regulamento do fundo. Nesse caso, o representante da administradora ou gestora do fundo, além dos documentos societários acima mencionados relacionados à gestora ou à administradora, deverá apresentar cópia do regulamento do fundo, devidamente registrado no órgão competente. **5.** Para participação por meio de procurador, a outorga de poderes de representação deverá ter sido realizada há menos de 1 (um) ano, nos termos do art. 126, § 1º, da Lei das Sociedades por Ações. Em cumprimento ao disposto no art. 654, §1º e §2º da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, conforme alterada ("**Código Civil**"), a procuração deverá conter indicação do lugar onde foi passada, qualificação completa do outorgante e do outorgado, data e objetivo da outorga com a designação e extensão dos poderes conferidos, contendo o reconhecimento da firma do outorgante, ou com assinatura digital, por meio de certificado digital emitido por autoridades certificadoras vinculadas à ICP-Brasil, como alternativa ao reconhecimento de firma. **6.** Validada a sua condição e a regularidade dos documentos após o Cadastro, o Debenturista poderá receber, até 01 (um) Dia Útil antes da AGD, as instruções para acesso à Plataforma Digital. **7.** Caso determinado Debenturista não receba as instruções de acesso com até 01 (um) Dia Útil de antecedência do horário de início da AGD, deverá entrar em contato com o Agente Fiduciário, através do e-mail claims@vortx.com.br. **8.** Será de responsabilidade exclusiva do Debenturista assegurar a compatibilidade de seus equipamentos com a utilização da plataforma digital e com o acesso à videoconferência. O Agente Fiduciário não se responsabilizará por quaisquer dificuldades de viabilização e/ou de manutenção de conexão e de utilização da plataforma digital e outras situações que não estejam sob controle da Emissora. **9.** Este Edital se encontra disponível nas respectivas páginas do Agente Fiduciário (www.vortx.com.br) na rede mundial de computadores e foi publicado observando-se as condições previstas no artigo 9.3. e 9.5. da Escritura de Emissão, bem como o Material de Apoio disponibilizado aos Debenturistas. **10.** Todos os termos aqui iniciados em letras maiúsculas e não expressamente aqui definidos terão os mesmos significados a eles atribuídos na Escritura de Emissão. São Paulo, 25 de novembro de 2026.

Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (*)

Descontos em zero-km sobem e chegam a 8,8%

O desconto médio nas vendas de carros novos no Brasil chegou a 8,8% em outubro sobre o preço sugerido pelas montadoras, o maior índice da série de 12 meses do PVZ, estudo da MegaDealer com dados da Auto Avaliar. É o quarto mês seguido de alta. O abatimento médio foi de R$ 15.372 por veículo, e o preço efetivamente pago caiu de R$ 160.224 para R$ 158.937, recuo de 0,8% sobre setembro.

O desconto maior não acelerou as vendas: o giro de estoque ficou estável em 40 dias. Para Fábio Braga, country manager da MegaDealer, os incentivos sustentam o volume, mas não bastam para tirar os carros das lojas mais rápido. Ele cita ainda os efeitos da virada do ano-modelo.

As picapes lideram os descontos, com 15,9% nas compactas e 13,6% nas intermediárias. Os hatches compactos tiveram o menor, 4,9%. Entre as marcas, Fiat, Toyota, Ram e Renault passaram de 12%, enquanto BYD, GWM, Geely, Jetour e Caoa Chery ficaram entre 0,5% e 3,7%. Toyota, Honda e Nissan foram as marcas que mais ampliaram os descontos na comparação com setembro.

Prêmio Carsughi L'Auto Preferita reconhece os destaques automotivos

O Grupo Carsughi divulgou os vencedores da 12ª edição do Prêmio Carsughi L'Auto Preferita. Um júri de 22 profissionais escolheu 14 veículos, além de Executivo do Ano e Prática ESG. A Renault Geely Brasil levou quatro reconhecimentos: Renault Boreal (SUV Médio), Geely EX2 e EX5 (elétricos compacto e médio) e Ariel Montenegro como executivo. A Ford venceu nas três categorias de picapes, com Maverick, Ranger e F-150 Tremor.



Prêmio Carsughi.

Audi A5 Sedan, GAC GS3 e Caoa Chery Tiggo 9 ganharam em passeio, SUV compacto e SUV grande. O BMW iX3 foi o elétrico grande, e os híbridos premiados foram Jeep Avenger MHEV, Jetour T2 e GWM Wey 07. O Porsche 911 Turbo S levou em esportivos, e a Stellantis ficou com o prêmio ESG, por seu centro de desmontagem veicular. A edição foi a primeira após a morte de Claudio Carsughi, em setembro.

Jetour anuncia o T0 e produção nacional do T1 e do T2 em 2027

A Jetour anunciou para 2027 o lançamento do T0, modelo de entrada da linha T, que chegará nas versões PHEV e BEV e será o primeiro 100% elétrico da marca no Brasil. No mesmo ano, a empresa começa a produzir os SUVs T1 e T2 no país, com novo aporte de R$ 400 milhões, que se soma aos R$ 400 milhões já anunciados e totaliza R$ 800 milhões. A escolha dos dois modelos considera a capacidade produtiva e a cooperação com fornecedores locais. O local da fábrica só será divulgado no primeiro trimestre de 2027.

A marca também promete lançar uma motorização flex e ampliar a rede para 150 concessionárias até o fim do ano. Em 2026, emplacou mais de 8 mil carros no Brasil e fez seis lançamentos.



Jetour T0.

Surpresa: Toyota renova seu portfólio e terá três picapes

Em um intervalo de dois dias, a Toyota anunciou duas picapes para a América Latina. No Brasil, apresentou a Corolla Deck na inauguração da fábrica Sorocaba 2. O modelo que vai concorrer com a Fiat Toro é exclusivo para a América Latina, terá motorização híbrida flex e com produção para o primeiro semestre de 2027.

Na Argentina, a Toyota confirmou investimento de cerca de US$ 1,3 bilhão em uma nova fábrica em Zárate, província de Buenos Aires, para produzir a Tacoma híbrida, picape grande. A conclusão está prevista para 2030, e o modelo vai complementar o portfólio de picapes da marca na região.

Extraoficialmente, há uma expectativa de que a nova geração da picape média Hilux eletrificada chegue nas próximas semanas.



Toyota Corolla Deck.

Vidro volta a ser garrafa com apoio de marca chinesa

Fernando de Noronha enviou 6 toneladas de vidro descartado em bares, restaurantes e pousadas ao continente para virar novas garrafas da cerveja Corona. Segundo a Green Mining, é a primeira vez que o vidro recolhido no arquipélago volta a esse tipo de embalagem. Até então, era triturado na ilha e usado no lugar da areia na construção civil. A GWM integra o projeto Protect Paradise com um Tank 300 híbrido plug-in, recarregado com energia solar, que percorre os estabelecimentos participantes e já recolheu 4 mil garrafas. .

(*) - É economista e jornalista especializada no setor automotivo, editora do portal www.viadigital.com.br e do canal @viadigitalmotors no YouTube. E-mail: lucia@viadigital.com.br

El Niño desafia indústria brasileira a manter operações resilientes

Felipe Guerini (*)

O planejamento da indústria brasileira sempre precisou considerar variáveis como custos de energia, disponibilidade de matérias-primas, logística e demanda do mercado. Diante do avanço das temperaturas extremas e da intensificação dos eventos climáticos extremos, entretanto, as condições climáticas ocupam um espaço cada vez mais maior nas decisões de negócio, colocando à prova a capacidade das empresas manterem operações eficientes e resilientes em condições cada vez mais desafiadoras.

Após registrar, em 2024, o ano mais quente da série histórica iniciada em 1961, segundo o Instituto Nacional de Meteorologia (INMET), o Brasil enfrenta um novo período de atenção que perdurará até 2027, por conta da incidência do El Niño. Enquanto algumas regiões estão mais suscetíveis à redução das chuvas e à seca, outras enfrentam maior risco de precipitações intensas e cheias, o que pode causar desde um aumento na pressão sobre os recursos hídricos até interrupções logísticas e dificuldades operacionais para as organizações.

Essas projeções não significam, porém, que todas as regiões ou atividades econômicas enfrentarão os mesmos efeitos. No entanto, elas indicam a necessidade de que as empresas devem considerar diferentes cenários climáticos em seus planos de gestão operacional, produção, abastecimento e investimento, de modo a mitigar os impactos do fenômeno climático ao longo da cadeia industrial.

Desafios para a indústria brasileira

Outro ponto de atenção é o consumo de energia. Em períodos de calor intenso, a necessidade de climatização de ambientes e de resfriamento de equipamentos e processos pode aumentar justamente quando a demanda por eletricidade também cresce em outros segmentos da economia. Isso exige maior atenção à capacidade das instalações elétricas, aos custos operacionais e à eficiência dos sistemas de refrigeração.

A Agência Internacional de Energia (IEA) estima que a demanda global de eletricidade para refrigeração de ambientes cresceu 50% entre 2015 e 2025. Além disso, o órgão também aponta que, no período, somente a refrigeração respondeu por 14% do aumento do consumo mundial de energia elétrica. Embora os dados sejam globais, a tendência reforça a importância de tratar a eficiência energética como parte central do planejamento industrial.

A disponibilidade de água também merece destaque. Em determinadas atividades industriais, o recurso é essencial para o resfriamento de máquinas, a geração de vapor, a limpeza e outras etapas dos processos produtivos. Em regiões sujeitas a períodos de estiagem, restrições de abastecimento podem elevar custos e exigir adaptações operacionais. Já chuvas excessivas e inundações podem comprometer instalações, estradas, centros de distribuição e o transporte de matérias-primas.

Esses efeitos não se limitam à operação dentro das fábricas, podendo reverberar em toda a cadeia produtiva, desde o fornecimento de insumos até a entrega de produtos. Por isso, o mapeamento de fornecedores críticos, a diversificação de rotas logísticas, a gestão de estoques e o acompanhamento de previsões meteorológicas são ferramentas importantes para reduzir vulnerabilidades.

Oportunidades ao longo da cadeia

Entre os segmentos que podem encontrar novas oportunidades perante este contexto estão as cadeias do Cobre, do Alumínio e da refrigeração. A importância de sistemas energéticos eficientes, bem como o aumento da necessidade de climatização e controle térmico, tanto em ambientes residenciais e comerciais quanto em instalações industriais, tendem a ampliar a importância desses materiais para a indústria.

O Cobre é amplamente adotado em usinas hidrelétricas, fotovoltaicas e eólicas, além de equipamentos de refrigeração e ar-condicionado, por sua elevada condutividade térmica e elétrica, resistência à corrosão e facilidade de conformação. Já o Alumínio é empregado em sistemas de transmissão (linhões) e distribuição de energia e contribui para a redução de peso e custos em determinadas aplicações.

No que diz respeito à climatização, a maior demanda por equipamentos pode, desse modo, representar uma oportunidade para fabricantes e fornecedores desses materiais ampliarem a capacidade produtiva, desenvolverem soluções adequadas a diferentes requisitos de desempenho e investirem em processos mais eficientes.

Reflexo disso, de acordo com balanço divulgado pela Associação Brasileira de Refrigeração, Ar-condicionado, Ventilação e Aquecimento (Abrava), é que o mercado brasileiro de AVAC-R projeta alcançar R$ 55,62 bilhões em 2026, após registrar uma alta de 10% no faturamento em 2025. O segmento de instalação e manutenção também avançou no último ano, na casa dos 20,7%.

No entanto, especialmente na cadeia do Cobre, a alta na procura por tubos e componentes de sistemas de refrigeração pode gerar um descompasso em relação à capacidade produtiva do setor, principalmente quando há limitações de prazos de fabricação ou disponibilidade de matérias-primas. Por isso, empresas capazes de diversificar suas linhas de produtos e equilibrar a produção entre segmentos com padrões de sazonalidade distintos podem distribuir melhor os recursos ao longo do ano, reduzir a exposição aos picos de demanda e se preparar para enfrentar eventuais gargalos de abastecimento.

Isso faz com que o acompanhamento de indicadores climáticos seja uma prática fundamental para a indústria como um todo, a fim de refinar o planejamento da produção para garantir o abastecimento dos diferentes segmentos consumidores.

A antecipação de períodos mais quentes e de possíveis alterações nos regimes de chuva associadas ao El Niño, por exemplo, permite ajustar a gestão de estoques, organizar a aquisição de matérias-primas, dimensionar a capacidade produtiva e preparar a logística para eventuais mudanças no comportamento do mercado.

Esses fatores reforçam a necessidade da indústria brasileira investir em planejamento e flexibilidade operacional para lidar com os efeitos de fenômenos climáticos severos sem perder a competitivade, conciliando a resiliência das atividades diante dos desafios com as oportunidades de crescimento que surgem mesmo em um cenário de mudanças climáticas.

(*) Gerente Comercial da Termomecanica, empresa líder na transformação de Cobre e suas ligas.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito, Penha de França

Albert Broday Rodrigues, Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **WAGNER DOS SANTOS MONTEIRO,** profissão: financeiro, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 18/12/1984, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Acidália dos Santos Monteiro. A pretendente: **NATASHA DA SILVA PEDROSO,** profissão: autônoma, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 01/08/1991, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Carli Rodrigues Pedroso e de Sandra Regina da Silva.

O pretendente: **MATEUS DE SOUZA VIANA,** profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 10/02/1998, residente e domiciliado na Vila Prudente, São Paulo, SP, filho de Johnny Elvis Viana e de Fabiana de Souza Rego. A pretendente: **VITÓRIA AGUIAR FRANK DA SILVA,** profissão: servidora pública, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 22/01/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Ricardo Frank da Silva e de Adriana da Costa Aguiar Frank da Silva.

O pretendente: **MARCOS ELENIR DA SILVA LAGUNA,** profissão: operador de máquina, estado civil: solteiro, naturalidade: Gravataí, RS, data-nascimento: 07/10/1980, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Vilibaldo de Aguiar Laguna e de Laudelina da Silva Laguna. A pretendente: **CARLA ROSA AMARAL,** profissão: do lar, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 26/07/1979, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Vandeir Dias Amaral e de Ademilde Rosa dos Santos Amaral.

O pretendente: **IGOR BORGNES NOGUEIRA,** profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 17/01/1998, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Amarildo Neves Nogueira e de Maria Borgnes Silveira. A pretendente: **BRUNA PINHEIRO REGINATO,** profissão: autônoma, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 14/08/2001, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Enides Pinheiro Reginato.

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

Black Friday: sete dicas para economizar de verdade usando cupons de desconto

Com a chegada da Black Friday, consumidores de todo o Brasil começam a buscar oportunidades para economizar

Rylson Silva (*)



Oliver Le Moal_CANVA

Além das promoções oferecidas pelos varejistas, os cupons de desconto permitem reduzir ainda mais o valor das compras. Mas nem sempre uma oferta com um percentual elevado representa uma economia real. Preços reajustados antes das campanhas, regras específicas para utilização dos códigos e custos adicionais, como o frete, podem transformar uma aparente oportunidade em uma compra pouco vantajosa.

Para aproveitar as ofertas, é importante planejar as compras, comparar preços e utilizar ferramentas que ajudem a identificar descontos reais. Confira sete dicas para comprar com mais economia e segurança.

1. Não considere apenas o percentual de desconto

Uma promoção com 50% de desconto pode parecer vantajosa, mas o percentual anunciado nem sempre representa uma economia real. Antes de comprar, consulte o histórico de preços do produto e compare os valores praticados por diferentes lojas. Acompanhar os preços com antecedência ajuda a identificar aumentos anteriores à campanha e evita decisões baseadas apenas no desconto divulgado.

2. Aprenda a identificar falsos descontos

A prática conhecida como "metade do dobro", em que o preço é elevado antes de receber um desconto anunciado, ainda exige atenção durante grandes campanhas. Ferramentas de comparação e histórico de preços ajudam a verificar se a redução é efetiva. A extensão gratuita Black Friday de Verdade, disponível para Google Chrome, permite consultar preços anteriores, comparar ofertas entre lojas e encontrar cupons durante a navegação, facilitando a avaliação das oportunidades.

3. Confira as regras dos cupons

Antes de aplicar um cupom, verifique a validade, o valor mínimo da compra, os produtos participantes e as restrições de uso. Também considere o frete e as condições de pagamento, pois um desconto maior pode não compensar os custos adicionais. Evite incluir itens desnecessários no carrinho apenas para atingir o valor mínimo exigido. O que determina a economia não é o valor do desconto isoladamente, mas quanto o consumidor efetivamente pagará ao finalizar a compra.

4. Compare diferentes tipos de cupom

Nem todos os cupons funcionam da mesma maneira. Cupons percentuais, valores fixos, frete grátis e benefícios para a primeira compra podem oferecer vantagens diferentes conforme o pedido. Em uma compra de R$ 200, por exemplo, um cupom de R$ 40 representa uma economia de 20%, enquanto um desconto de 10% reduz o valor em apenas R$ 20. O ideal é comparar as opções disponíveis e verificar qual oferece o menor preço final antes de concluir o pedido.

5. Use a tecnologia para encontrar ofertas

Como muitas lojas antecipam as promoções e disponibilizam cupons por períodos limitados, acompanhar todas as oportunidades manualmente pode ser trabalhoso. Extensões de navegador ajudam a localizar códigos promocionais e, em alguns casos, testá-los automaticamente no carrinho. A Black Friday de Verdade, por exemplo, oferece recursos de busca e aplicação de cupons em lojas compatíveis, além de consulta ao histórico de preços.

6. Combine cupons, cashback e frete grátis

Quando as regras permitem, combinar diferentes benefícios pode ampliar ainda mais a economia. Em um produto de R$ 500, por exemplo, um cupom de 10% reduz o preço para R$ 450. Se a compra também oferecer 5% de cashback sobre esse valor, o consumidor poderá receber R$ 22,50 de volta, chegando a um custo efetivo de R$ 427,50. Em alguns casos, também é possível combinar essas vantagens com frete grátis ou condições especiais de pagamento. Mas é importante conferir as condições de cada programa, pois alguns não permitem combinar cupons externos com cashback, que geralmente é creditado posteriormente.

7. Priorize a segurança nas compras

Preços muito abaixo da média, links desconhecidos e mensagens que pressionam pela compra imediata exigem atenção redobrada. Antes de finalizar uma compra, confira o endereço oficial da loja, pesquise sua reputação e verifique os dados do destinatário, especialmente nas transações via Pix. Comparar preços em fontes confiáveis e evitar decisões impulsivas ajudam a reduzir o risco de golpes e a aproveitar as promoções com mais tranquilidade.

(*) Diretor Comercial e de Marketing da Proxy Media, empresa especializada em geração de tráfego qualificado para ações estratégicas de marketing. – E-mail: proxymedia@nbpress.com.br.

Varejo físico recebe mais visitas em outubro, mas faturamento cai 8,8%, aponta IPV

Índice da HiPartners mostra quinto mês consecutivo de resultados mistos: fluxo nas lojas físicas cresce 3,3%, enquanto o número de compras tem o maior recuo do ano

O varejo físico registrou queda de 8,8% no faturamento em outubro de 2026, na comparação com o mesmo mês do ano anterior, a maior retração do ano, segundo o Índice de Performance do Varejo (IPV), elaborado pela HiPartners. Pelo quinto mês consecutivo, o indicador apresentou resultados mistos: o fluxo de visitação nas lojas físicas cresceu 3,3%, mas o número de compras caiu 5,5%, também o maior recuo de 2026.

De acordo com o levantamento, as lojas de rua registraram crescimento de 0,6% no fluxo de visitação, enquanto as lojas de shopping apresentaram leve queda, de 0,8%. No faturamento, os dois formatos tiveram resultados negativos: recuo de 10,5% nos pontos de venda de rua e de 3,1% nos estabelecimentos de shopping.

"Outubro confirma um movimento que acompanhamos há três meses: o consumidor continua indo às lojas, mas está mais seletivo na hora de comprar. Com juros altos e o orçamento das famílias comprometido, a visita não se converte em venda com a mesma facilidade. O fluxo segue sendo um ativo importante do varejo físico, e quem usar dados e tecnologia para entender o que trava a compra, da experiência na loja ao crédito e às ofertas personalizadas, chega mais preparado à Black Friday e ao Natal", afirma Flávia Pini, sócia da HiPartners.

O ticket médio nacional ficou estável (0,0%) no período. Entre os formatos de operação, houve redução de 3,5% nas lojas de rua e de 3,7% nas lojas de shopping. Regionalmente, o indicador cresceu no Nordeste (+2,5%), no Norte (+1,5%) e no Sudeste (+0,1%), enquanto o Sul registrou a maior retração (-5,3%), seguido pelo Centro-Oeste (-3,5%).

Na análise regional do fluxo de visitação, o Nordeste apresentou o maior crescimento, com alta de 35,1% em relação a outubro de 2025, seguido pelo Sudeste, com avanço de 4,9%. As demais regiões tiveram retração: Centro-Oeste (-12,1%), Sul (-4,8%) e Norte (-2,0%). Já no faturamento, pela primeira vez no ano, todas as regiões registraram resultados negativos. O Sudeste apresentou a maior queda (-11,1%), seguido pelo Sul (-5,8%), Nordeste (-1,1%), Norte (-1,0%) e Centro-Oeste (-0,9%).

Na análise setorial, o cenário também foi predominantemente negativo no faturamento. Entre os segmentos avaliados, apenas o de "outros artigos de uso pessoal e doméstico" apresentou crescimento, com alta de 9,6% na comparação anual. As maiores quedas ficaram com "artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos" (-4,9%), "tecidos, vestuário e calçados" (-3,7%), "móveis e eletrodomésticos" (-1,9%) e "hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo" (-1,7%).

O resultado ocorre em um cenário de desemprego baixo, de 5,2% no trimestre encerrado em setembro, o menor para o período desde 2012, mas de juros e endividamento elevados: a Selic foi mantida em 13,75% ao ano em novembro, a inflação acumulada em 12 meses está em 4,68% e 81,6% das famílias estão endividadas, segundo a CNC.

A crise civilizatória global

Benedicto Ismael Camargo Dutra (*)

Sociólogos, filósofos, cientistas políticos e ambientalistas falam da existência de uma crise civilizatória global, isto quer dizer que há um esgotamento profundo do modelo de organização humana no campo econômico, social, ambiental, tecnológico e de valores. Muitas pessoas se sentem perdidas em meio aos acontecimentos que vão se sucedendo de forma acelerada, como se estivessem nos limites críticos de muitas coisas.

Esgotamento profundo é uma realidade da qual não se pode fugir. Com a perda da naturalidade, tudo foi empurrado para o limite crítico. Um exemplo é a implantação geral do regime 24x7. A noite foi feita para o repouso do corpo e do cérebro. A expressão "tempo de viragem" é oportuna, pois nisso há que se compreender que, ao se aproximar do limite crítico, a viragem surge como reação natural, independentemente do querer dos seres humanos, que inconscientemente acabam atraindo as transformações necessárias para o próprio soerguimento.

O sono reparador noturno faz parte da regulação básica que sustenta a saúde, a lucidez e o equilíbrio. Quando se empurra tudo para o limite crítico, aumenta o desgaste em todas as frentes. Estamos diante de algo complexo. Não é como falar de uma recessão econômica, ou de um país com déficits nas contas externas. Trata-se de uma crise que não se resolve com um ajuste pontual, pois coloca em xeque a forma como produzimos, como nos relacionamos com a natureza, como as nações são governadas, como preparamos as novas gerações para a vida, e qual é o sentido que damos à vida.

Há concentração extrema de riqueza, precarização geral, caos social urbano, insegurança alimentar e sentimento de estagnação. Em meio a isso está ocorrendo um super individualismo, despotismo, fadiga, sensação de desorientação diante do futuro, choque de visões de mundo, declínio da participação das pessoas nas religiões.

A crise civilizatória abrange tudo. O que a humanidade está fazendo com o planeta Terra? É algo que vai além de uma crise econômica. Há empresas sem condição de produzir, de pagar suas dívidas, de gerar empregos. Há governos sem condição de equilibrar as contas e reduzir as dívidas. O endividamento geral é alto. A gestão governamental apresenta vários tropeços financeiros e institucionais, a democracia vai sendo rasgada e remendada. Recursos naturais essenciais estão ficando escassos e caros.

O ser humano sempre tem a faculdade da livre resolução escolhendo o caminho e a ação, mas a viragem dispõe da força natural que impulsiona as consequências das decisões postas em prática, agora com mais potência, pois o homem não se detém diante das dificuldades aumentadas, mas que agora estão no ponto crítico. No ocidente, o peso nas finanças sobrepujou a indústria, que foi perdendo a competitividade. A China usou de mais habilidade, produzindo de tudo e acumulando reserva financeira, mas a crise civilizatória é muito ampla, e só com dinheiro a situação não vai sair do ponto crítico.

As viseiras estão travadas. Os seres humanos olham, mas não enxergam a crise civilizatória global. O desmanche de tudo que foi feito sem naturalidade. Sem a busca do aprimoramento da espécie humana tudo será inútil.

O ser humano dispõe da autonomia para escolher o caminho a seguir e insistir nele, mesmo diante dos sinais de desgaste e efeitos colaterais, mas não controla as leis naturais, físicas e sistêmicas que amplificam o retorno dessas ações quando se atinge um ponto crítico. Em momentos de viragem, a realidade cobra a fatura acumulada das decisões anteriores com muito mais intensidade.

Muito se ouve falar em mudanças na ordem global instalada após a segunda guerra mundial. Diante do avanço do desgaste geral causado pela crise civilizatória, a troca de potência no controle do poder hegemônico, ou a adoção de um multilateralismo coordenado, não trará a desejada solução para a crise, mas poderá agravá-la pela falta de um efetivo sentido ético e moral para a vida. Ou seja, algo novo terá de surgir, algo que substitua a insensata cobiça e luta pelo poder e riquezas, que vem se desenrolando desde o antigo Egito, algo que coloque seriamente, como prioridade, o aprimoramento da espécie humana, antes que ela se autodestrua.

(*) Graduado pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Coordena os sites https://vidaeaprendizado.com.br/ e https://library.com.br/home/ . E-mail: bicdutra@library.com.br

Empresas & Negócios

Matéria de capa



INDYPENDENZ_CANVA



PLANEJAMENTO

CRESCER MAIS OU CRESCER MELHOR? A PERGUNTA QUE ANTECEDE AS METAS DE 2027

Da aquisição à expansão de clientes, o artigo propõe uma reflexão sobre como organizações podem substituir crescimento baseado em volume por crescimento sustentado por retenção, adoção de valor e decisões mais inteligentes.

Renata Centurión (*)

Há uma contradição importante nos planos das empresas brasileiras para o próximo ciclo. Segundo o Panorama de Marketing e Vendas 2026, da RD Station, 87% das empresas esperam crescer mais em 2026 do que no ano anterior. Ao mesmo tempo, 75% não conseguiram atingir suas metas de vendas em 2025. Não é um descompasso pontual: desde 2022, mais de sete em cada dez empresas pesquisadas ficam abaixo dos objetivos comerciais estabelecidos.

Se as metas continuam aumentando enquanto os resultados permanecem abaixo do esperado, talvez a discussão não deva começar pela quantidade de leads, vendedores ou investimento que será necessário adicionar à operação. Há uma questão anterior: estamos tentando crescer mais a partir do mesmo modelo que já não entregou o crescimento esperado?

Durante décadas, a gestão comercial foi organizada principalmente em torno da conquista do cliente. Marketing gera demanda, vendas transforma parte dela em contratos e, depois da assinatura, outra área assume a relação. Essa divisão ajudou empresas a especializar funções, mas também criou uma distorção: a venda passou a ser tratada como chegada quando, em negócios recorrentes, ela é apenas o meio da jornada.

A receita continua sendo construída depois do contrato. Ela depende do cliente implementar a solução, utilizá-la, perceber valor, permanecer e, quando existe espaço, expandir a relação comercial. Quando essas etapas são tratadas separadamente da aquisição, a empresa pode até colocar mais clientes na entrada e ainda assim ter dificuldade para transformar crescimento comercial em crescimento sustentável.

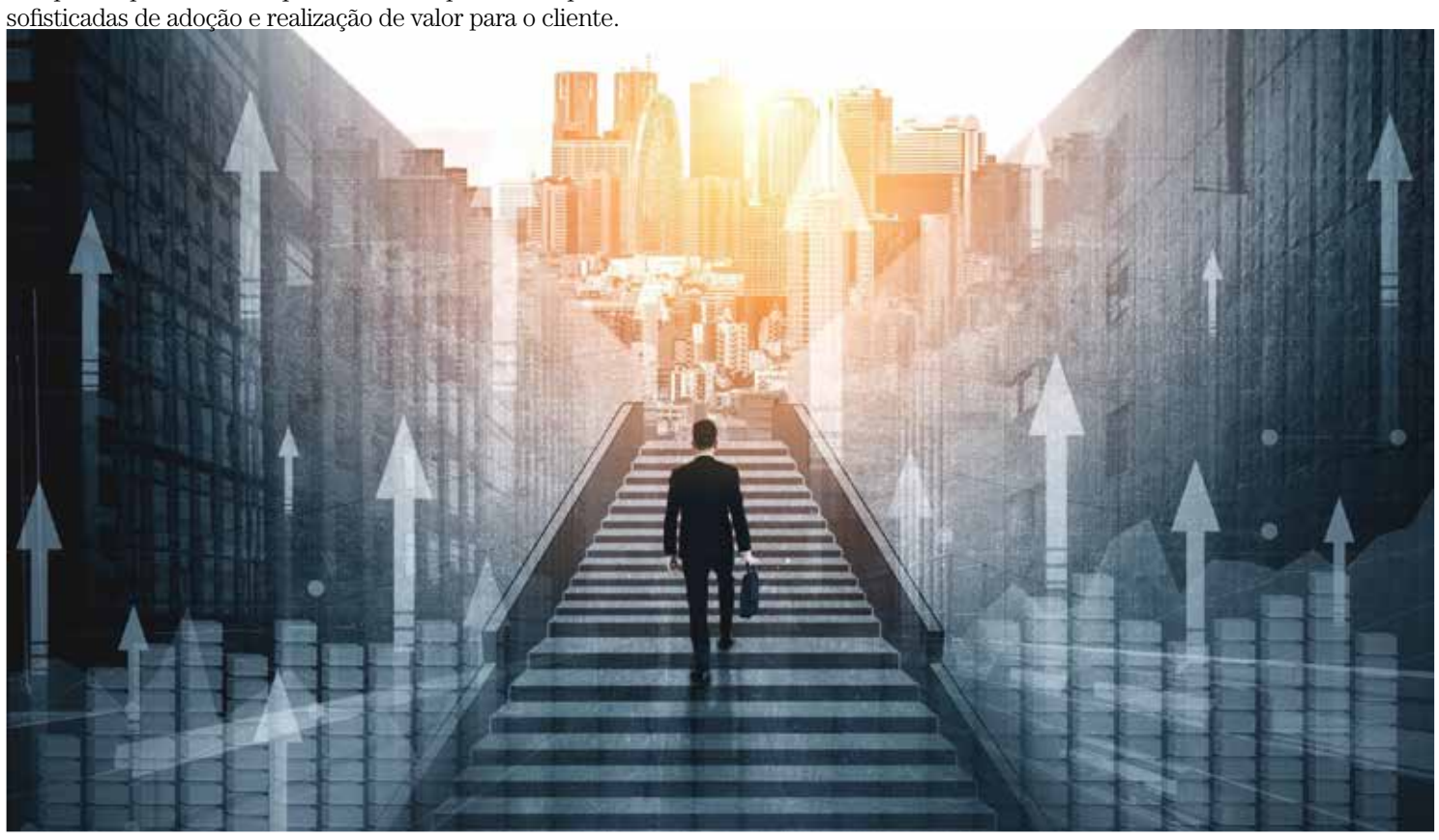
Dados recentes ajudam a dimensionar o peso dessa segunda metade da jornada. Uma análise da McKinsey com mais de 100 empresas B2B de software mostrou que as companhias no quartil superior de valuation apresentavam, em mediana, retenção líquida de receita de 113%.

Na prática, isso significa que a própria base de clientes gerava crescimento de 13% mesmo sem a entrada de um novo cliente. Entre as empresas do quartil inferior, o indicador era de 98%. A consultoria também encontrou taxas de retenção líquida cerca de sete pontos percentuais superiores nas empresas com práticas mais sofisticadas de adoção e realização de valor para o cliente.



ridvan_celik_CANVA

> “O valor aparece quando a empresa consegue conectar sinais ao longo da jornada e usá-los para decidir onde agir: uma queda de conversão, um ciclo comercial que se alonga, um cliente que não atingiu a adoção esperada ou uma conta pronta para expandir.



Blue_Planet_Studio_CANVA

Embora esse indicador seja especialmente relevante em negócios de receita recorrente, a mensagem é mais ampla: crescimento não pode ser administrado apenas pela entrada do funil. Quanto mais cara e complexa se torna a aquisição, maior é o custo de ignorar o que acontece com a receita já conquistada.

Ao mesmo tempo, as equipes responsáveis por gerar novos negócios operam sob pressão crescente. O State of Sales 2026, da Salesforce, que ouviu 4.050 profissionais em 22 países, mostra que vendedores dedicam, em média, apenas 40% da semana a atividades de venda. Os outros 60% são consumidos por tarefas como elaboração de propostas, planejamento, entrada manual de dados e treinamento. O estudo também aponta que 69% percebem maior cobrança dos clientes por demonstrações de retorno sobre investimento, enquanto 57% afirmam que as decisões de compra estão demorando mais.

O cenário cria uma pressão difícil de resolver apenas com headcount. De um lado, conquistar novos clientes exige mais trabalho e comprovação de valor. De outro, grande parte da capacidade dos profissionais continua absorvida por tarefas que não envolvem diretamente o cliente. Se a resposta para cada nova meta for apenas adicionar mais pessoas e mais volume, existe o risco de escalar também as ineficiências.

É por isso que marketing, vendas e customer success precisam ser entendidos menos como departamentos sucessivos e mais como componentes de uma mesma arquitetura de receita. O objetivo é permitir que dados e aprendizados atravessem toda a jornada.

A informação sobre quais clientes realmente chegam ao impacto esperado deveria voltar para marketing e vendas. Sinais de baixa adoção precisam antecipar riscos de renovação. O comportamento da base deveria ajudar a identificar expansão antes que ela dependa apenas da percepção individual de um executivo de contas.

É nesse contexto que a inteligência artificial se torna mais interessante – e também mais fácil de interpretar de forma equivocada. A adoção já é ampla: o State of AI 2026, da McKinsey, mostra que quase nove em cada dez organizações pesquisadas utilizam IA regularmente em pelo menos uma função de negócio. Entretanto, apenas 37% relatam alguma contribuição da tecnologia para o EBIT, proporção praticamente inalterada em relação ao ano anterior. As empresas classificadas como high performers, que atribuem pelo menos 5% do EBIT à IA e relatam impacto significativo, representam somente 6% da amostra.

A diferença ajuda a separar adoção de transformação. Entre essas empresas de maior desempenho, quase três quartos redesenharam de forma fundamental seus fluxos de trabalho a partir da IA; entre as demais, apenas um quarto fez o mesmo. Os líderes também são duas vezes mais propensos a ter processos definidos para medir o impacto das iniciativas de inteligência artificial.

Ou seja, colocar uma nova tecnologia sobre processos fragmentados não cria, por si só, uma operação mais inteligente. O valor aparece quando a empresa consegue conectar sinais ao longo da jornada e usá-los para decidir onde agir: uma queda de conversão, um ciclo comercial que se alonga, um cliente que não atingiu a adoção esperada ou uma conta pronta para expandir.

Isso também muda a discussão sobre contratação. Novas pessoas continuarão sendo necessárias quando houver demanda comprovada e um gargalo genuíno de capacidade. Mas aumentar a equipe deveria ser consequência de uma operação que funciona, e não o mecanismo utilizado para compensar suas falhas.

À medida que os boards discutirem as metas de 2027, talvez a pergunta mais relevante não seja quantos leads, vendedores ou ferramentas serão necessários para crescer. A pergunta que deveria vir antes é: quanto da receita obtida a operação é capaz de transformar em adoção, renovação, expansão e aprendizado para o próximo ciclo?

(*) Sócia e Diretora da Winning By Design.