



Luiz Bernardo

O risco de uma marca conhecida
deixar de ser encontrada

Marta Schuh

Cibersegurança e gestão
de risco na era da
Inteligência Artificial

Raul Nogueira

Fazer é uma coisa.
Fazer bem feito é outra
completamente
diferente

MARI PINUDO

O NOVO MARKETING: DE COMUNICAÇÃO PURA A VETOR DE CRESCIMENTO

Country manager da Adobe no Brasil, a executiva desvenda
como a IA pode se tornar peça-chave de desenvolvimento se
estiver conectada à estratégia e à governança do negócio.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ - SANTA CATARINA



PRIVATE
MEMBERS
CLUB

O privilégio de estar _____ exatamente onde se deseja



O Swiss Club é uma comunidade que reúne pessoas conectadas por um mesmo lifestyle, em experiências premium. Alinhado a um estilo de vida internacional, o clube apresenta a Balneário Camboriú um novo conceito de pertencimento, onde o valor está na curadoria, no acesso e na vivência exclusiva. Falamos de um destination concept que integra, de forma inédita no Brasil, neve real o ano inteiro, resort de padrão internacional, sports training, wellness e rooftop com a maior piscina suspensa da América Latina e um clube de praia já em operação. Tudo conectado em um único ecossistema.

SEJA MEMBRO



A revista Empresário Digital é uma publicação mensal de propriedade da *SerineWS.co*

Av. Paulista, 1079 • 8º andar
Bela Vista • São Paulo/SP
CEP 01310-200
☎ (11) 2787-6386

PUBLISHER

Marco Marcelino (MTB 44.446)

✉ mmarcelino@serineWS.co.br

CO-EDITOR

Gustavo Fleming

✉ gmartins@empresariodigital.com.br

JORNALISTA

Jorge Luiz Mussolin (MTB 15.978)

✉ jmussolin@serineWS.co.br

Projeto gráfico: Flavia Hashimoto

Designer: Patricia Barboni, Beatriz Vaz

Imagens: Mike Bonfim

Concierge: Alessandra Arruda e Tatiane Pozze

Operações: Luiz Flávio

✉ lvieira@serineWS.co.br

Operações: Beatriz Vaz

✉ bvaz@serineWS.co.br

Chefe de Operações: Marina Deotti

✉ mdeotti@serineWS.co.br

Engenheiro de dados: Ian Augusto

✉ iaugusto@serineWS.co.br

As matérias assinadas são de responsabilidade dos autores, não refletindo necessariamente a opinião da *SerineWS.co*. As fotos publicadas tem caráter de informação e ilustração das matérias. Os direitos das marcas são reservados aos seus titulares. As matérias aqui apresentadas podem ser reproduzidas e compartilhadas com devida citação da fonte *SerineWS.co*.

empresário
digital



Disponível em



O futuro pertence a quem entende pessoas

Existe uma cena curiosa acontecendo dentro das empresas. Nunca tivemos tanto dado. Nunca tivemos tanta tecnologia. Nunca tivemos tantas respostas. E, ainda assim, nunca vimos tanta dificuldade para formular boas perguntas.

Na entrevista desta edição, Mari Pinudo, country manager da Adobe Brasil, toca em um ponto que considero central para os próximos anos. Antes de discutir inteligência artificial, automação ou qualquer nova sigla que o mercado venha a criar, existe uma questão mais importante... O que estamos tentando resolver?

Parece simples. Mas basta olhar ao redor. Empresas compram plataformas sem compreender seus clientes. Contratam inteligência artificial antes de definir uma estratégia. Acumulam dashboards como quem coleciona mapas sem saber para onde deseja viajar. A tecnologia evoluiu. A clareza nem sempre acompanhou. Ao longo dos últimos anos, analisando mercados, consumidores e milhões de registros, percebi algo que contraria o discurso dominante. O problema raramente é a falta de informação. O problema é a incapacidade de transformar informação em entendimento. Dados mostram o que aconteceu.

Entendimento ajuda a prever o que acontecerá. Existe uma diferença enorme



entre as duas coisas. Talvez por isso eu tenha gostado quando Mari falou sobre orquestração. Porque os mercados não se movem por planilhas. Pessoas se movem por desejos, medos, expectativas e necessidades.

Os números apenas deixam rastros. Cabe a nós interpretar o caminho. O comportamento de compra, as mudanças regulatórias, os movimentos da concorrência, as conversas nas redes sociais, os hábitos de consumo e os sinais do mercado parecem peças isoladas. Mas, quando conectados, revelam algo valioso: intenção.

E quem entende a intenção antes dos outros costuma chegar primeiro.

Durante décadas disputamos informação. Agora disputamos interpretação. A inteligência artificial certamente mudará a forma como trabalhamos. Mas continuará existindo uma vantagem impossível de automatizar completamente.

A capacidade humana de observar padrões, compreender pessoas e fazer as perguntas certas. No fim, os algoritmos podem até indicar o caminho. Mas ainda são as pessoas que decidem para onde vale a pena ir.

"Os números apenas deixam rastros. Cabe a nós interpretar o caminho. O comportamento de compra, as mudanças regulatórias, os movimentos da concorrência, as conversas nas redes sociais, os hábitos de consumo e os sinais do mercado parecem peças isoladas."



Marco Marcelino
Publisher



Mari Pinudo
Country manager



MARI PINUDO

COUNTRY MANAGER DA ADOBE NO BRASIL, A EXECUTIVA DESVENDA COMO A IA PODE SE TORNAR PEÇA-CHAVE DE DESENVOLVIMENTO SE ESTIVER CONECTADA À ESTRATÉGIA E À GOVERNANÇA DO NEGÓCIO.

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
ESTÁ REDEFININDO A
LÓGICA DA COMUNICAÇÃO —
NÃO PELA PERDA DE
RELEVÂNCIA DA
PUBLICIDADE, MAS PELA
EXIGÊNCIA DE EXPERIÊNCIAS
PERSONALIZADAS. EM UM
MERCADO GUIADO POR
DADOS E AUTOMAÇÃO,
VISIBILIDADE VIROU
QUESTÃO DE ESTRATÉGIA,
NÃO DE VOLUME. MARI
PINUDO, DA ADOBE BRASIL,
EXPLICA POR QUE A IA SÓ
GERA VALOR QUANDO
CONECTA TECNOLOGIA,
PROPÓSITO E EXPERIÊNCIA
DO CLIENTE.

Grandes campanhas, slogans de alcance massivo, métricas de audiência e uma lógica de comunicação baseada em impacto

coletivo. A inteligência artificial está desmontando esse modelo peça por peça. Não porque a publicidade tenha perdido relevância, mas porque o consumidor deixou de aceitar experiências genéricas. O novo ambiente digital exige outra competência: interpretar contexto em tempo real.

A consequência dessa mudança é profunda. Plataformas de IA generativa, algoritmos de recomendação e ambientes conversacionais estão transformando a visibilidade das marcas em um problema técnico, estratégico e operacional ao mesmo tempo. É preciso ser visível, relevante e contextual dentro de ecossistemas guiados por dados, automação e personalização contínua.

É nesse ponto que a visão de Mari Pinudo ganha peso no mercado. À frente da operação da Adobe no Brasil, ela representa uma geração de executivos de tecnologia que deixou de traduzir software para departamentos técnicos e passou a traduzir tecnologia para conselhos, áreas de negócio e estratégias de crescimento. Sua leitura sobre inteligência artificial se distancia do entusiasmo superficial que domina parte do mercado.

Ao longo desta entrevista exclusiva para a Empresário Digital, Mari retorna



repetidamente a um ponto central: a IA corporativa só produz valor quando conectada à estratégia, à governança e à experiência do cliente. Sem isso, vira ruído operacional e gasto desnecessário.

A fala reflete uma transformação mais ampla da própria Adobe. Conhecida historicamente por ferramentas criativas, a companhia passou a disputar um espaço mais ambicioso dentro da chamada economia da experiência: a orquestração de dados, conteúdo, canais e personalização em escala. O foco deixa de ser a campanha. Passa a ser a capacidade de compreender comportamento, interpretar intenção e responder em tempo real. É o que você vai ver a seguir.

EMPRESÁRIO DIGITAL Você passou por cinco empresas ligadas à tecnologia antes de chegar à Adobe. O que isso te trouxe de aprendizado?

MARI PINUDO Quando comecei, tecnologia era quase um departamento isolado dentro das empresas. Existia uma distância muito grande entre quem desenvolvia soluções e quem definia estratégia de negócio. Hoje isso desapareceu. A tecnologia atravessa absolutamente tudo: conselho, operação, vendas, experiência do cliente, relacionamento com investidores. Ter acompanhado essa transformação ao longo de 25 anos foi um privilégio. Eu venho de um mundo analógico. Vi



"A IA corporativa só produz valor quando conectada à estratégia, à governança e à experiência do cliente."

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM



empresas deixarem de operar em ambientes desconectados para construir organizações totalmente orientadas por dados, plataformas e automação. E isso muda também a forma como os executivos precisam pensar. A tecnologia deixou de ser suporte. Ela passou a influenciar diretamente competitividade, crescimento e sobrevivência empresarial.

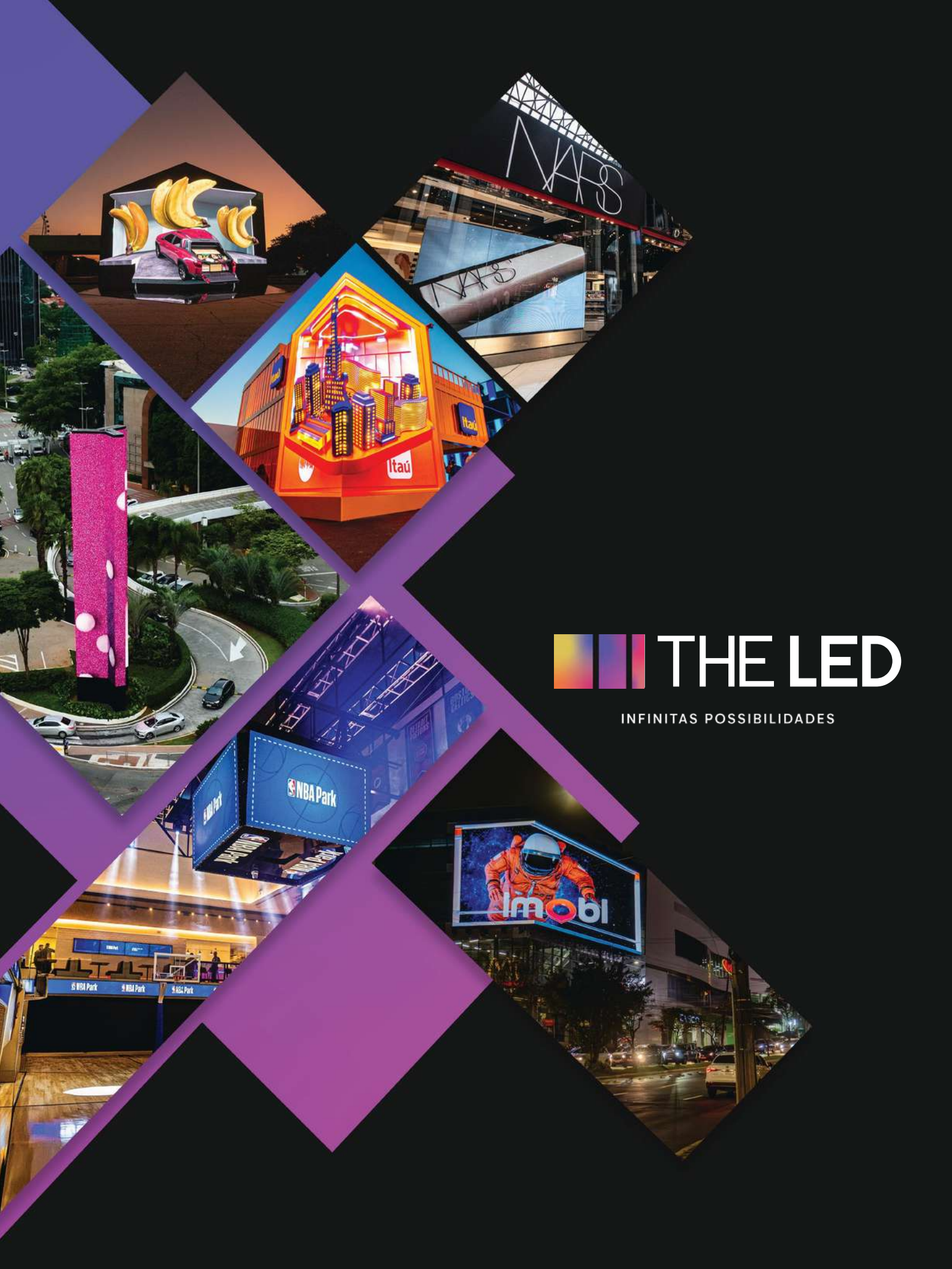
EMPRESÁRIO DIGITAL Sua formação é em ciência da computação. Em que momento você percebeu que sua principal habilidade seria traduzir tecnologia para linguagem executiva?

MARI PINUDO Essa transição aconteceu de forma muito orgânica. À medida que a tecnologia se tornou mais estratégica, eu fui transformando também a maneira como conduzia minha carreira.

Antes, bastava discutir eficiência técnica. Depois, isso deixou de ser suficiente. Era necessário conectar tecnologia a problema de negócio. Explicar como uma solução acelera crescimento, reduz fricção, melhora experiência ou gera eficiência operacional.

A conversa executiva não gira em torno da tecnologia em si. Ela gira em torno do impacto que aquela tecnologia produz. Acho que esse foi o principal movimento da minha carreira: entender que inovação só ganha relevância quando consegue dialogar com resultado concreto.

EMPRESÁRIO DIGITAL Você ocupa uma posição ainda rara para mulheres no setor de tecnologia no Brasil. Como enxerga essa dimensão simbólica sem deixar que ela reduza sua atuação apenas à representatividade?



THE LED

INFINITAS POSSIBILIDADES

**"Representatividade
importa, mas ela não
pode ser vazia."**



FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

MARI PINUDO Representatividade importa, mas ela não pode ser vazia. Existe uma expectativa legítima de transformação associada a posições como essa. Tenho duas responsabilidades muito claras. A primeira é entregar resultado. Isso é central. A segunda é ajudar a abrir espaço para outras mulheres dentro do setor. Tecnologia ainda carrega muitos vieses. Existe dúvida sobre competência, existe desconfiança, existe um ambiente historicamente masculino. Então, ocupar essa cadeira significa também demonstrar, de forma prática, que mulheres podem liderar operações complexas, decisões estratégicas e transformação de mercado. Mas isso exige preparo, repertório e oportunidade. Nenhuma mudança estrutural acontece apenas no discurso.

EMPRESÁRIO DIGITAL O que você precisou desaprender nesse atual ciclo de transformação acelerada da IA?

MARI PINUDO Eu não gosto muito da ideia de desaprender. Prefiro pensar em evolução. Durante muito tempo, especialmente em tecnologia e vendas, as empresas operavam a partir do próprio

portfólio. A lógica era: "olha o que eu tenho para oferecer". Hoje o centro da conversa mudou completamente. Agora a pergunta é: "o que o cliente precisa resolver?". Isso altera toda a dinâmica empresarial. Você deixa de ser protagonista da conversa e passa a ser solucionador de problemas.

Essa mudança é muito forte no trabalho que fazemos hoje na Adobe. Quando abordamos experiência do cliente, estamos falando de compreender intenção, contexto e comportamento em tempo real. A partir disso, você reorganiza processos, canais, conteúdo e oferta.

EMPRESÁRIO DIGITAL O marketing tradicional parece insuficiente para esse novo ambiente. Quais são as principais lacunas?

MARI PINUDO O marketing foi estruturado durante décadas para comunicação massiva. Grandes campanhas, branding institucional, mensagens amplas. Só que o consumidor mudou muito rápido. Hoje ele espera reconhecimento individualizado. Espera relevância contextual. Isso obriga o marketing a abandonar uma

PARA ENTREGAR UMA EXPERIÊNCIA RELEVANTE, VOCÊ PRECISA CONECTAR SISTEMAS, DADOS, CANAIS, PESSOAS E CONTEÚDO. O CONSUMIDOR NÃO SE ENXERGA FRAGMENTADO.



lógica exclusivamente institucional e assumir uma função muito mais próxima de inteligência de negócio. A área passa a precisar entender comportamento, intenção, jornada, retenção e conversão. Quando falamos de experiência em tempo real, estamos falando exatamente disso: capacidade de adaptar comunicação, conteúdo e oferta à demanda daquele indivíduo específico, naquele momento específico. O marketing deixa de operar por calendário. Ele passa a operar por contexto.

EMPRESÁRIO DIGITAL O discurso em torno de IA e experiência do cliente vem migrando de “personalização” para temas como coordenação, contexto e jornadas conectadas. Como vocês enxergam a relação entre personalização e orquestração dentro dessa nova arquitetura?

MARI PINUDO Personalização sem orquestração simplesmente não existe. Para entregar uma experiência relevante, você precisa conectar sistemas, dados, canais, pessoas e conteúdo. O consumidor não se enxerga de maneira fragmentada. Ele não entende por que uma marca o trata de uma forma no aplicativo, de outra no site e de outra numa rede social. A empresa precisa ter capacidade de interpretar esse fluxo inteiro em tempo real.

Orquestrar significa justamente isso: consolidar sinais, interpretar contexto e devolver uma experiência consistente, contínua e personalizada. É um desafio tecnológico, operacional e cultural ao mesmo tempo.

EMPRESÁRIO DIGITAL Existe alguma capacidade da Adobe que o mercado ainda não compreendeu totalmente?



"O consumidor não se enxerga de maneira fragmentada."

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

MARI PINUDO Eu diria que o principal diferencial não está em um produto isolado, mas na visão integrada da plataforma. Muitas empresas ainda enxergam ferramentas de forma segmentada. Só que transformação de experiência não acontece em silos. Você precisa conectar dados, conteúdo, jornada, personalização e distribuição dentro de uma arquitetura única. Quando as empresas começam a olhar a cadeia completa, e não apenas módulos separados, elas entendem o potencial real de transformação. A vantagem competitiva está na integração.

EMPRESÁRIO DIGITAL O CMO virou um executivo de crescimento?

MARI PINUDO Sem dúvida. O antigo modelo do marketing focado apenas em comunicação institucional perdeu espaço. Hoje o CMO participa de discussões de receita, retenção, eficiência, conversão, crescimento e retorno sobre investimento. Isso acontece porque entender o cliente virou um ativo estratégico das organizações. O executivo de marketing que ainda opera desconectado de indicadores de negócio provavelmente já está atrasado em relação ao que o cargo exige. O mercado brasileiro é extremamente digitalizado e altamente conectado. Isso acelera a pressão por relevância e resposta rápida. Quem conhece profundamente

comportamento do consumidor passa a ocupar um espaço muito mais estratégico dentro das empresas.

EMPRESÁRIO DIGITAL Existe hoje um excesso de promessas em torno da inteligência artificial?

MARI PINUDO Existe ansiedade. Toda empresa sente necessidade de dizer que está fazendo alguma coisa com IA. O problema é quando isso acontece sem conexão com estratégia. Muitos projetos nascem apenas para responder ao mercado. Pequenos pilotos, iniciativas isoladas, testes desconectados do negócio. E isso costuma gerar desperdício, retrabalho e frustração.

O EXECUTIVO DE MARKETING QUE AINDA OPERA DESCONECTADO DE INDICADORES DE NEGÓCIO PROVAVELMENTE JÁ ESTÁ ATRASADO EM RELAÇÃO AO QUE O CARGO EXIGE.

Sempre que alguém me pergunta sobre IA, eu volto uma etapa e faço outra pergunta: qual problema você quer resolver? Essa deveria ser a discussão principal. Qual é o objetivo da empresa? Aonde ela quer chegar? Como a IA se conecta à estratégia comercial, à experiência do cliente, à geração de receita ou à retenção? Sem isso, a IA vira apenas uma camada tecnológica sem impacto real.

EMPRESÁRIO DIGITAL Você vê risco na adoção superficial da IA generativa?

MARI PINUDO Sim, especialmente em segurança e governança. Existe uma quantidade enorme de soluções prometendo inteligência artificial sem clareza sobre proteção de dados, origem de informação ou modelos de governança.

A discussão sobre IA corporativa precisa necessariamente incluir segurança da informação. É preciso proteger propriedade intelectual, conteúdo, operação e reputação. Na Adobe, temos uma preocupação muito forte com ambientes protegidos, bases licenciadas e modelos treinados dentro de estruturas seguras. Porque projetos escaláveis exigem confiança.

EMPRESÁRIO DIGITAL Quando plataformas passam a executar campanhas de forma automatizada, quem responde pelas decisões?



FOTO: @FOTOGRAFOMKEDONEM

MARI PINUDO A decisão continua sendo humana. As plataformas são habilitadoras da estratégia. Elas escalam, automatizam, interpretam dados, aceleram execução. Mas os objetivos continuam definidos por executivos.

A IA não cria propósito empresarial sozinha. Ela executa dentro de premissas previamente determinadas. Então o papel do CMO, do CTO, da liderança executiva e até do conselho continua sendo absolutamente central. O humano ainda define direção, contexto e prioridade.

**"O branding continua sendo
construído pelas empresas
e pelas pessoas."**



FOTO: LORENTIUSUM



EMPRESÁRIO DIGITAL As marcas agora precisam ser visíveis também para algoritmos. Isso muda a natureza do branding?

MARI PINUDO O branding continua sendo construído pelas empresas e pelas pessoas. O algoritmo não cria significado sozinho. O que mudou foi o ambiente de descoberta. Hoje o consumidor busca informação em LLMs, plataformas conversacionais, redes sociais, buscadores inteligentes. Se a marca não estiver preparada para existir dentro desses ambientes, ela se torna invisível. Isso exige conteúdo estruturado, estratégia de presença, arquitetura de dados e capacidade de distribuição contextual. No fundo, continua sendo uma discussão sobre comportamento humano. A diferença é que os intermediários mudaram.

EMPRESÁRIO DIGITAL Como você imagina o consumidor daqui a cinco anos?

MARI PINUDO Mais exigente, mais impaciente e mais acostumado a respostas instantâneas. A personalização em tempo real parece simples do ponto de vista do usuário, mas ela exige uma operação extremamente sofisticada por trás. Você precisa orquestrar dados, plataformas, governança, canais e conteúdo simultaneamente. O consumidor vai continuar elevando a régua da experiência. E as empresas precisarão acompanhar essa velocidade. Talvez cinco anos seja até muito tempo. As mudanças estão acontecendo numa escala muito mais rápida do que a gente costumava imaginar.



EMPRESÁRIO DIGITAL Como você cria espaço para debate técnico sem transformar decisões em processos intermináveis?

MARI PINUDO Discussão técnica é necessária. O problema é quando ela perde direção. Toda conversa precisa ter clareza sobre o que está tentando resolver, quais métricas importam e qual decisão precisa ser tomada. Quando o debate é baseado em dados concretos, objetivos claros e pessoas certas na mesa, ele tende a ser mais produtivo. A decisão vira consequência do embasamento, e não uma disputa de opinião infinita. Tecnologia exige profundidade, mas profundidade não precisa significar paralisia.

EMPRESÁRIO DIGITAL Qual é hoje a principal discussão que as empresas ainda estão evitando fazer sobre IA?

MARI PINUDO Ainda existe muita discussão abstrata sobre inteligência artificial e pouca discussão sobre transformação concreta de negócio. A pergunta mais importante continua sendo: qual audiência você quer atingir? Qual indivíduo você quer compreender? Como isso se conecta ao seu modelo de crescimento? Projetos bem-sucedidos de IA nascem dessa clareza. As empresas que começarem agora, mesmo de maneira incremental, terão vantagem importante, porque o impacto acontece rápido. E quem ignorar esse movimento corre o risco de desaparecer dentro de um ambiente cada vez mais orientado por relevância algorítmica e experiência personalizada.

Hello Opportunities

Conectando Ideias e Negócios



Conectamos empresas, pessoas e mercados por meio de soluções inovadoras, eventos e feiras de negócios

NürnbergMesse Brasil é referência na criação de feiras de negócios, congressos e plataformas de conexão que impulsionam mercados estratégicos. Há mais de 15 anos, reunimos as principais empresas, profissionais e tendências para fortalecer setores, gerar oportunidades e ampliar conhecimento.

Mais do que exposições

Elevamos o nível das experiências e ativações de marca através de

- Montagem de estandes
- Projetos sob medida
- Gestão de fornecedores e prazos
- Ativações em eventos, estandes e PDVs
- Jantares, viagens e encontros



Saiba mais em:
nm-brasil.com.br

 **NÜRNBERG
MESSE**



Ricardo D'Agua
Tecnologia

Engenheiro de formação, Empreendedor de nascimento, Executivo de carreira. Fanático por inovação. CTO na Serinews | fundador da Station Zero Lab.



PHYGITAL VIROU PLANO OPERACIONAL, NÃO SLIDE DE TENDÊNCIA

Cinco anos atrás, dizer "phygital" em apresentação corporativa era um sinal de quem lia tendência antes dos outros. Em 2026, é um sinal de quem chegou atrasado. A categoria mudou de natureza. O que era buzzword virou critério de compra. Em RFPs de varejo, em painéis de produto, em conselhos de administração, phygital deixou de ser uma adjetivação de slide e passou a ser uma especificação de plataforma. A mudança não

veio de uma decisão executiva ou de um modismo. Veio do comportamento do cliente.

O consumidor não consome mais em "canais". Ele consome em jornadas que cruzam aplicativo, ponto físico, redes sociais, mensagem direta, e três visitas posteriores ao site para conferir uma compra que considerou online. O que antes era experiência online e experiência física, hoje é uma só experiência mediada por

dispositivos diferentes. Quando o aplicativo da marca não sabe que o cliente está dentro da loja agora, fica óbvio. Quando a loja física não tem acesso ao histórico de carrinho abandonado do app, fica óbvio. A incoerência entre as camadas é o primeiro sinal de imaturidade que o cliente lê.

Em 2026, três critérios estão se consolidando como o que define phygital de verdade, em oposição ao phygital de fachada. O primeiro é dado unificado. Uma só visão de cliente, atravessando histórico de compra, comportamento de navegação, preferências declaradas e interações em todos os canais. Sem isso, qualquer outra camada é cosmética. A maioria das empresas que vende "experiência phygital" tem cinco fontes de verdade sobre o mesmo cliente, cada uma respondendo a uma área de negócio, e nenhuma conversa com a outra. O problema é arquitetural, e nenhum app por cima resolve.

O segundo é inventário em tempo real. Cliente moderno espera saber se o produto está disponível na loja mais próxima antes de sair de casa. Se aceita reservar, retirar, ou pedir entrega a partir do estoque local. Essa visibilidade não é favor, é expectativa. E ela exige que estoque, ponto de venda, marketplace e logística operem com a mesma fotografia da operação. Em quase

todas as empresas brasileiras de varejo, essa fotografia chega com horas de atraso. É margem perdida diariamente.

O terceiro é a relação entre humano e digital nos pontos de fricção. Quanto mais sofisticado o aplicativo, mais perigoso é negligenciar o que acontece quando o cliente entra na loja física. Vendedor sem acesso ao perfil do cliente que ele acabou de receber é uma desconexão que o cliente percebe em três segundos. Atendente que precisa pedir CPF para abrir histórico que o cliente já entregou cinco vezes é uma incoerência cara.

A maturidade phygital se mede em coerência, não em recursos. A empresa com app modesto e ponto físico que sabe o que está acontecendo no app entrega experiência melhor do que a empresa com app sofisticado e ponto físico que opera às cegas.

Existe um paradoxo cruel para quem entrou tarde nessa categoria. Implementar phygital em 2026 é mais caro do que era em 2021, porque o cliente já tem comparativo. Cada interação fragmentada é avaliada contra a integração que ele experimentou em outra marca na semana passada. A barra subiu sem aviso. Phygital deixou de ser onde o app encontra a loja. Virou o ponto onde a marca para de



Marta Schuh
Cibersegurança

Diretora de Seguros Cibernéticos
e Tecnológicos na Howden Brasil

CIBERSEGURANÇA E GESTÃO DE RISCO NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O avanço da inteligência artificial generativa trouxe uma transformação profunda que vai muito além da produtividade: a industrialização do crime cibernético. Para o ambiente corporativo, a questão deixou de ser uma vulnerabilidade técnica isolada para se tornar um risco estrutural ao negócio. Atividades que antes demandavam equipes coordenadas e esforço humano intensivo agora são conduzidas por sistemas autônomos.

Essa mudança de escala e velocidade reduz as barreiras para ações maliciosas e, consequentemente, torna insuficiente a capacidade de resposta manual das empresas diante da agilidade tecnológica atual.

O cenário atual, evidenciado por análises recentes de grandes expoentes do setor, como a Anthropic, revela um divisor de águas tecnológico que tirou os ataques orientados por inteligência artificial do campo teórico para transformá-los em operações reais. Campanhas de ciberespionagem demonstram que agentes

autônomos já conseguem liderar e executar a maior parte do ciclo de um ataque, atuando de ponta a ponta com mínima necessidade de intervenção humana.

Essa transformação tende a acelerar ainda mais. A recente ampliação do acesso ao Claude Mythos, modelo avançado da Anthropic voltado à identificação de vulnerabilidades e riscos cibernéticos, sinaliza que capacidades antes restritas a poucos atores especializados caminham para uma disseminação mais ampla. A própria empresa alertou que é apenas uma questão de tempo até que agentes maliciosos tenham acesso a ferramentas equivalentes e projetou que modelos desse nível deverão estar amplamente disponíveis nos próximos seis a doze meses. Para as organizações, isso significa que a vantagem temporal para preparação e adaptação está diminuindo rapidamente.

O ponto crítico está menos na sofisticação do código e mais na velocidade desse processo. Se a ameaça é automatizada,

escalável e capaz de acelerar suas etapas operacionais de forma independente, o tempo disponível para a reação das empresas é drasticamente reduzido. A defesa baseada em perímetros tradicionais torna-se insuficiente.

Existe hoje um ponto cego estratégico. O risco começa a ser construído muito antes de qualquer sinal de alerta, muitas vezes fora do alcance das ferramentas convencionais de detecção. Essa realidade impõe uma nova camada de compromisso estratégico às lideranças. Com o avanço de marcos regulatórios, a exemplo das discussões sobre o projeto de lei de IA no Senado, a gestão de riscos tecnológicos passa a ser uma prioridade de governança e conformidade.

O impacto de um incidente é multidisciplinar e afeta toda a estrutura organizacional. Ele ameaça o jurídico, com sanções regulatórias; o marketing, com a perda de confiança do cliente; e o financeiro, com a interrupção súbita das operações. Quando a fraude se torna indistinguível da comunicação real, a cibersegurança deixa de ser um custo departamental para se tornar um pilar de proteção do valor da marca.

A sofisticação técnica das ameaças atuais é secundária frente ao seu potencial de impacto econômico. O diferencial competitivo agora reside na capacidade de antecipação. Empresas que tratam a

segurança digital como uma estratégia de gestão, investindo em auditoria de processos e na mitigação de riscos antes que eles atinjam a operação, são as que conseguirão proteger sua continuidade e reputação. Em um cenário em que o ataque opera em ritmo industrial, a sobrevivência corporativa depende de uma liderança que compreenda que gerenciar o risco cibernético é, acima de tudo, gerenciar o futuro da própria companhia.

**EXISTE HOJE UM PONTO
CEGO ESTRATÉGICO. O
RISCO COMEÇA A SER
CONSTRUÍDO MUITO ANTES
DE QUALQUER SINAL DE
ALERTA, MUITAS VEZES
FORA DO ALCANCE DAS
FERRAMENTAS
CONVENCIONAIS DE
DETECÇÃO. ESSA
REALIDADE IMPÕE UMA
NOVA CAMADA DE
COMPROMISSO
ESTRATÉGICO ÀS
LIDERANÇAS.**



Rosely Boschini
Best Sellers

CEO na Editora Gente
Founder da Imersão Best-Seller

VIRADA ESTRATÉGICA: COMO DAR O PRÓXIMO PASSO SEM PERDER O QUE VOCÊ CONSTRUÍU

Se tem uma coisa que eu aprendi em todos esses anos como CEO da Editora Gente e acompanhando a carreira de tantos outros CEOs, empresários e líderes de negócios em mercados tão diversos é que a única constante no mundo empresarial é a mudança. Os tempos mudam sempre, ainda mais no mundo digital, e não só temos que nos adaptar para fazer nosso negócio sobreviver, mas temos que nos adiantar às novas ondas que virão, para não quebrarem na nossa cabeça.

Voltei a pensar nisso recentemente. Realizamos uma imersão sobre eventos com propósito e, dentre os convidados muito especiais, recebi minha querida autora e a quem admiro profundamente, Luiza Helena Trajano. Foi uma conversa muito rica e por isso decidi trazer dois insights para você, hoje:

A estratégia muda. Os valores, nunca. Durante a imersão, Luiza Helena disse algo que ficou ecoando em mim: "A única coisa

que não muda no Magazine é que ele sempre muda. Em tecnologia, em inovação, tem que mudar sempre. Mas há uma coisa que o Magazine não pode mudar: a sua cultura, os seus valores". Isso me tocou profundamente porque é exatamente o que repito para os autores que acompanho. Seu posicionamento pode evoluir. Seus produtos podem mudar. Seu formato pode se reinventar. Mas o núcleo, o propósito que o trouxe até aqui, o que faz as pessoas confiarem em você, esse é inegociável.

A reinvenção necessária é aquela que preserva a essência. Quando você muda sem deixar claro o que permanece, você não se reinventa: você desaparece. E isso precisa ser vivido de dentro para fora. Todos os níveis da sua empresa – ou da sua operação, mesmo que seja só você e um pequeno time – precisam conhecer esses valores e expressá-los nos comportamentos do dia a dia, nas decisões, na forma como se comunicam. Não basta declarar. É preciso ritualizar.

Dados Inteligentes na palma da mão



IMAGINE UMA PLATAFORMA DE
INTELIGÊNCIA COMERCIAL PENSADA
EM VOCÊ E NO SEU NEGÓCIO?

O Ni_lab* é um laboratório de inteligência de mercado que reúne inteligência humana e artificial para ajudar na construção de novos cenários competitivos. Quanto mais você usa, mais o Ni_lab* aprende e ajuda você, nos seus negócios.



NÜRNBERGMESSE
INTELLIGENCE LAB

SMARTDATA MOBILE



A virada estratégica pede intencionalidade

O segundo insight veio de uma observação que a Luiza Helena fez sobre como o Magalu comunica suas grandes mudanças: eles se esforçam muito para trazer o time todo presencialmente, uma vez por ano, para um evento estratégico. São encontros com música própria, tema visual e, principalmente, uma mensagem central que todo mundo carrega para casa e que guiará todo o foco do Magalu para o próximo ciclo. O evento marca o início da implementação de uma nova estratégia.

Isso me fez refletir sobre algo que vejo acontecer com frequência entre quem está começando uma jornada de construção de autoridade: a tendência de anunciar mudanças importantes de maneira superficial, imediata, sem se preocupar em construir uma narrativa, um movimento, que traga as pessoas para perto durante essa virada.

Quando você está diante de uma mudança decisiva, seja de posicionamento, de produto ou de estratégia, ela merece um momento à altura. Pode ser um evento presencial, um encontro com sua comunidade, uma live com intenção clara. O formato importa menos do que a presença e o peso simbólico que você dá ao momento. Eu gosto de dizer que viradas importantes precisam ser marcadas. Precisa ter um antes e um depois reconhecíveis. E você, como líder, precisa ser o primeiro a vestir essa camisa, literal e figurativamente.

Quando isso acontece, sua mudança não gera confusão nem no seu time, nem na sua audiência. Ela fortalece a confiança e faz com que todos também se sintam parte do que virá pela frente.



IMPRESSÃO DE PAPELÃO ONDULADO? AGORA É POSSÍVEL!

DIGA ADEUS ÀS FALHAS E DESPERDÍCIOS
E DÊ BOAS-VINDAS A UMA PRODUÇÃO
PRECISA, ESTÁVEL E DURADOURA.

⊕ Performance ⊕ Qualidade ⊖ Problemas



Apresentamos a nova Anapurna Ciervo H2500,
equipada com a tecnologia dos dispositivos
media guides: a solução definitiva para impressão
em papelão ondulado com qualidade
incomparável.

Com a Agfa sua impressão atinge outro nível.



AGFA 



20 ANOS, 20 LIÇÕES

Este ano completo 20 anos como headhunter. Experiente o suficiente para reconhecer padrões, inquieto o bastante para continuar aprendendo. Talvez este seja o paradoxo da profissão: você aprende a ler a carreira dos outros em detalhes, enquanto também tenta decifrar a sua.

O privilégio compensa. Poucas funções permitem ouvir, em primeira mão, tantas biografias antes que elas virem livro. Em uma boa entrevista, a pessoa não conta apenas onde trabalhou ou quanto entregou. Ela revela escolhas, renúncias, vaidades, medos, ambições e pequenas viradas que nunca aparecem no currículo.

Depois de milhares de conversas, aprendi que carreira raramente muda de uma vez. Ela muda em frases. Uma frase dita por um gestor. Um feedback mal digerido. Uma demissão que parecia injusta. Uma

promoção que chegou cedo demais. Um silêncio que durou mais do que deveria. Às vezes, a vida profissional inteira cabe em uma frase que a pessoa só consegue dizer quando já pagou o preço para aprender.

Ao longo desses anos, percebi que as melhores lições raramente são grandes discursos. Elas surgem em frases soltas, no meio de uma entrevista, de um café ou de uma conversa difícil. Quase sempre ditas por alguém que já tinha errado o suficiente para saber.

Estas são as 20 que mais me marcaram.

- 1.** Você pode superar 99% das pessoas se conseguir dominar a vergonha da rejeição, o tédio da repetição e a dor do feedback.
- 2.** A maioria das carreiras não termina com demissão. Termina com acomodação silenciosa. O profissional ainda está lá, mas já foi embora há anos.

- 3.** Conversa difícil adiada vira problema multiplicado.
- 4.** Cultura não é o que está escrito na parede. É o pior comportamento que a liderança tolera em silêncio.
- 5.** Você não é pago pelo esforço. É pago pelo impacto.
- 6.** Quando tudo desmorona, sobra quem importa. O sucesso atrai. A crise seleciona.
- 7.** Aquilo que mais te irrita nos outros pode ser uma pista sobre algo que você ainda não resolveu em si mesmo.
- 8.** Reputação é construída no tempo. E destruída no impulso.
- 9.** Seu trabalho não é sua identidade. Saiba quem você é sem ele.
- 10.** Pare de se comparar. Você não conhece o custo do que está admirando.
- 11.** O ambiente que você consome molda sua ambição. Isso vale para a empresa, para as pessoas ao redor e para o seu feed.
- 12.** Sucesso não te protege do burnout. Nem quem ama o que faz está imune. Todo mundo tem limite.
- 13.** Ninguém lê sua mente. Diga o que espera. Cobre o que combinou. Pergunte o que o outro precisa.

- 14.** Ninguém pensa tanto em você quanto você imagina. Aquele momento constrangedor? Só você ficou preso nele.
- 15.** Quem constrói algo de verdade não tem tempo para criticar tudo o tempo todo.
- 16.** "Estar pronto" é um mito. Comece bagunçado. Comece com medo. Comece mesmo assim.
- 17.** Conhecimento acumulado sem ação vira sofisticação da desculpa.
- 18.** Saúde não é projeto paralelo. É infraestrutura de carreira.
- 19.** Nem todo mundo vai gostar de você. Isso não é problema. É filtro.
- 20.** Os anos passam cada vez mais rápido. Um dia, "ainda tenho tempo" vira "por que eu esperei tanto?"

Algumas dessas frases me salvaram. Outras eu só entendi anos depois. Espero que, com você, elas cheguem um pouco antes.

Anote as suas também. Daqui a 20 anos, vai querer ter anotado.

AO LONGO DESSES ANOS, PERCEBI QUE AS MELHORES LIÇÕES RARAMENTE SÃO GRANDES DISCURSOS. ELAS SURGEM EM FRASES SOLTAS, NO MEIO DE UMA ENTREVISTA, DE UM CAFÉ OU DE UMA CONVERSA DIFÍCIL.



Raul Nogueira
Publicidade

Publisher do Grandes
Nomes da Propaganda

FAZER É UMA COISA. FAZER BEM FEITO É OUTRA COMPLETAMENTE DIFERENTE

Existe uma ilusão perigosa circulando nas salas de reunião e nos escritórios de líderes ao redor do mundo. É a ideia de que usar uma ferramenta poderosa equivale a dominá-la. Que ter acesso a uma inteligência capaz de processar mais informação do que qualquer ser humano em segundos é, por si só, uma vantagem competitiva. Não é. Nunca foi.

A McKinsey acompanhou mais de mil organizações e chegou a uma conclusão que deveria incomodar qualquer executivo: apenas 1% das empresas se considera maduro no uso de inteligência artificial. Ao mesmo tempo, 65% já a utilizam em pelo menos uma função do negócio. O que isso significa na prática? Que a grande maioria das empresas está fazendo, mas não está fazendo bem feito.

A inteligência artificial generativa chegou derrubando a barreira técnica que antes separava quem podia e quem não podia usar tecnologia de ponta. Hoje, qualquer

profissional com um smartphone tem acesso a uma capacidade cognitiva que, há dez anos, exigiria uma equipe inteira de especialistas. E é exatamente aí que mora o problema. Quando a barreira técnica cai, o que deveria emergir no lugar é o pensamento estratégico. O questionamento. O critério. O porquê, o como e o quando. O que emerge, na maioria dos casos, é o oposto: a delegação irresponsável.

Um estudo da Harvard Business School com 758 consultores do BCG usando GPT-4 revelou algo que poucos têm coragem de admitir: dentro das capacidades da ferramenta, os profissionais entregaram 40% mais qualidade em 25% menos tempo. Impressionante. Mas o mesmo estudo mostrou que, quando o problema exigia julgamento qualitativo mais sutil — fora da chamada fronteira da IA —, quem usou a ferramenta sem critério teve 19 pontos percentuais menos chance de acertar do que quem trabalhou sem ela. A IA, usada sem curadoria, piorou o resultado.

Esse é o dado que os entusiastas raramente citam. E é o dado que todo CEO deveria imprimir e colar na parede da sala de reunião.

O problema não é a tecnologia. Nunca foi. Um levantamento da BCG com centenas de empresas mostrou que 70% do valor gerado pela inteligência artificial vem de pessoas e processos — não de algoritmos. Apenas 10% vêm da tecnologia em si. As empresas que lideram a transformação por IA não são as que têm o modelo mais sofisticado. São as que redesenharam como pensam, como decidem e como operam. São as que tratam a IA como uma extensão da inteligência humana, não como um substituto para ela.

E, ainda assim, 74% das organizações não conseguem escalar a IA além de projetos-piloto. A Gartner estima que pelo menos 30% desses projetos serão abandonados até o final de 2025. O MIT, em análise de mais de 300 implementações corporativas, concluiu que 95% das empresas que investiram em IA generativa não obtiveram retorno financeiro mensurável. Noventa e cinco por cento. Não é uma crise de tecnologia. É uma crise de liderança.

O líder que entende esse momento não é o que usa IA para produzir mais rápido. É o que usa IA para pensar

melhor. É o orquestrador: aquele que sabe quando delegar à máquina, quando intervir, quando questionar o output e quando descartar. É o que define os critérios de qualidade antes de apertar o botão, não depois. A Microsoft Research publicou em 2025 um alerta que deveria ser lido em toda cúpula executiva: o uso intenso de IA sem intencionalidade reduz mensuravelmente o pensamento crítico dos profissionais. Ganhamos velocidade e perdemos julgamento. É uma troca que nenhuma empresa deveria aceitar em silêncio.

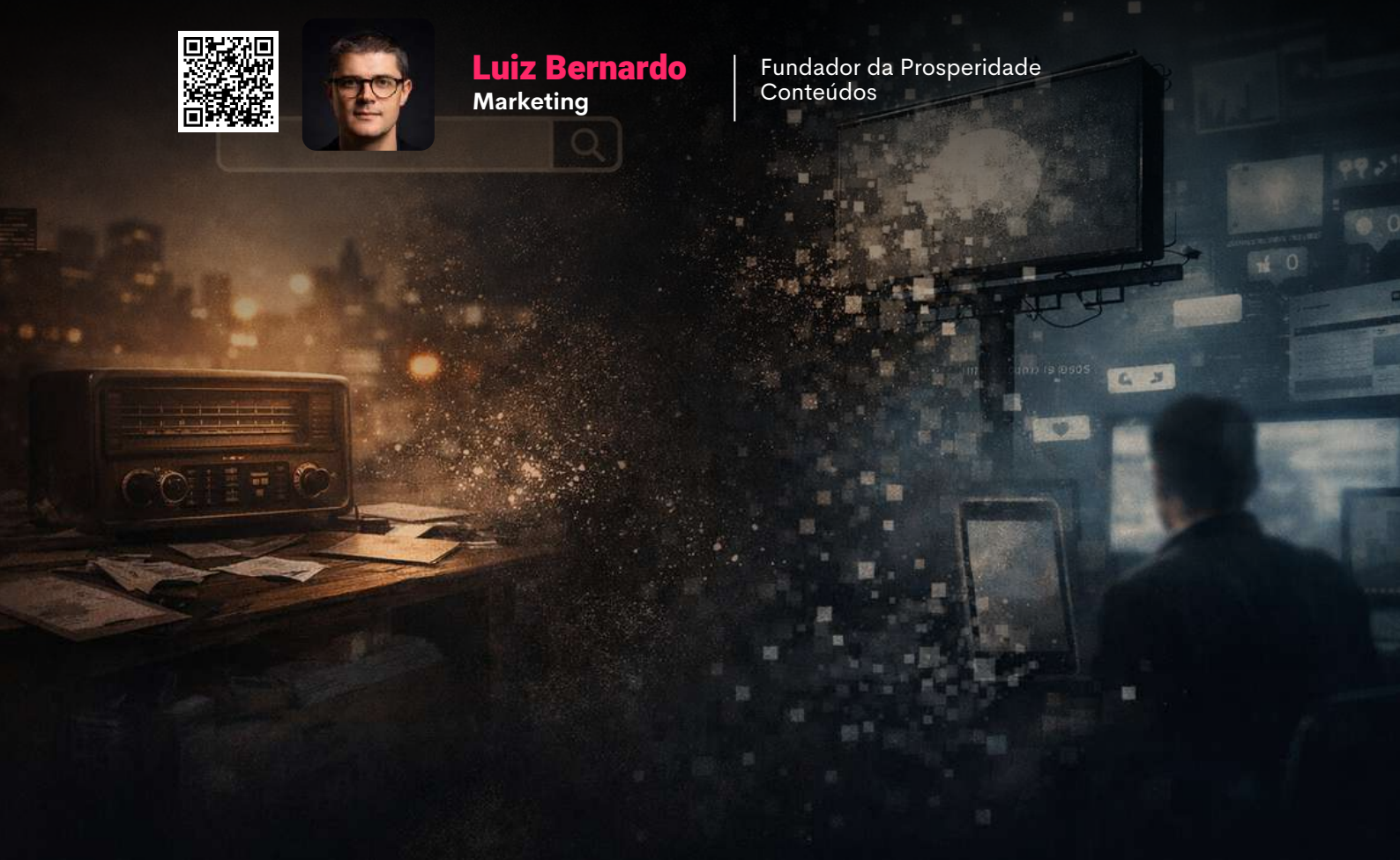
Fazer é fácil. Nunca foi tão fácil. Em poucos segundos, qualquer pessoa gera um relatório, uma análise, uma estratégia aparentemente coerente. O que é difícil — e cada vez mais raro — é fazer bem feito. É ter o discernimento de saber o que a ferramenta não enxerga. É fazer as perguntas certas antes de aceitar as respostas prontas. É ser humano onde a máquina é só processamento.

A vantagem competitiva dos próximos anos não estará em quem tem acesso à IA. Todo mundo terá. Estará em quem tem o pensamento estratégico para usá-la com critério. E critério, até hoje, nenhuma inteligência artificial aprendeu a ter.



Luiz Bernardo
Marketing

Fundador da Prosperidade
Conteúdos



O RISCO DE UMA MARCA CONHECIDA DEIXAR DE SER ENCONTRADA

O fim da Rádio Eldorado não deveria ser interpretado apenas como mais uma perda afetiva do rádio brasileiro. Para líderes de marketing, comunicação e negócios, o caso expõe uma questão mais dura de que marcas respeitadas também podem desaparecer aos poucos quando deixam de ser encontradas. Não afirmo que a baixa visibilidade orgânica explique o

encerramento da emissora. Uma decisão empresarial desse tipo envolve custos, audiência, modelo de negócios, gestão, tecnologia, mudança de hábito e muitos outros fatores. Mas o caso ajuda a iluminar um problema cada vez mais frequente em empresas tradicionais: reputação acumulada não garante presença digital relevante. Essa distinção parece simples. Na prática, costuma ser ignorada.

I AM LIGHT

"O SER HUMANO É
LUZ E É DE DENTRO
DELE QUE PARTE UM
UNIVERSO INFINITO
DE POSSIBILIDADES."

**GABRIEL
WICKBOLD**
GALLERY



Muitas marcas consolidadas ainda confundem reconhecimento histórico com capacidade atual de descoberta on-line. São empresas lembradas por uma geração, respeitadas pelo mercado, citadas em conversas institucionais, mas pouco presentes quando alguém pesquisa os temas que elas poderiam liderar. Trata-se, portanto, de um ponto que deveria preocupar o C-level.

Uma marca pode ser forte e, ao mesmo tempo, pouco visível. Pode ter acervo, especialistas, entrevistas, programas, relatórios, eventos, pesquisas e cases, mas não transformar nada disso em ativos digitais estruturados. Quando isso acontece, parte relevante do seu patrimônio intelectual fica invisível para buscadores, plataformas de inteligência artificial e novas audiências.

O dado que engana

Avalio esse problema com frequência em empresas que parecem ter presença digital saudável porque ainda recebem tráfego pelo próprio nome. O dashboard mostra visitas. O Google Search Console registra impressões. O time comemora que a marca continua sendo procurada.

Mas há uma pergunta mais importante. Será que a empresa aparece quando o mercado ainda não sabe que precisa dela? Tráfego de marca mede lembrança. Tráfego não navegacional mede expansão. A diferença

entre os dois deveria estar na mesa de qualquer reunião séria sobre crescimento, reputação e geração de demanda.

Quando uma organização aparece apenas para quem já a conhece, sua presença orgânica é defensiva. Ela protege uma demanda existente, mas participa pouco da formação de novas decisões. Em mercados competitivos, isso é perigoso. A descoberta passa a ser ocupada por concorrentes, publicações, marketplaces, influenciadores, consultorias e, cada vez mais, respostas geradas por inteligência artificial. Além de perder cliques, o risco está na perda de participação na explicação do próprio mercado.

Conteúdo sem arquitetura vira memória

A autoridade de uma marca precisa ser organizada para ser encontrada. Isso exige método. Um podcast relevante precisa virar transcrição, página, corte, resumo, FAQ e conteúdo indexável. Uma entrevista com um especialista pode sustentar um cluster temático. Um estudo proprietário pode gerar páginas de referência, artigos analíticos, materiais comerciais e insumos para respostas de IA. Um evento pode alimentar meses de conteúdo de alto valor. Sem essa arquitetura, o conteúdo até existe. Mas circula pouco, envelhece rápido e depende demais da distribuição paga ou da lembrança de quem já acompanha a empresa.

★ INÉDITO NO BRASIL

Quantas peças estão paradas no seu estoque agora?

Com a Fazenda de Impressão Kornit, esse problema acaba.

- Tecnologia Kornit: produção 100% automatizada
- Reduza até 30% do seu inventário com produção sob demanda
- Coleções exclusivas sob demanda
- Sustentável: sem água, sem desperdício, sem estoque encalhado



ACESSE AGORA
fazendadeimpressao.com.br

Powered by:  Kornit Digital

É aqui que SEO, Search Engine Optimization, GEO, Generative Engine Optimization, e conteúdo proprietário deixam de ser assuntos técnicos. Eles passam a compor uma agenda de gestão. A pergunta não é se a empresa tem blog. A pergunta é se ela possui um sistema capaz de transformar conhecimento em visibilidade, confiança e demanda. Essa mudança de mentalidade é decisiva.

O problema de publicar sem estratégia

Também é preciso dizer o óbvio. Publicar qualquer coisa – seja em que volume for – não resolve. Muitos blogs corporativos perderam relevância porque foram tratados como depósito de textos genéricos, produzidos para cumprir calendário ou ranquear palavras-chave sem conexão real com estratégia, um modelo já obsoleto com resultados inócuos.

Na era da inteligência artificial, conteúdo raso tende a ser comprimido, ignorado ou substituído. O que ganha valor é o conteúdo que explica melhor, organiza melhor e sustenta uma visão própria sobre temas relevantes para o negócio.

Empresas que fazem isso bem deixam de depender apenas de anúncios, posts avulsos ou campanhas pontuais. Elas constroem um ativo cumulativo.

Cada conteúdo fortalece o próximo. Cada página ajuda a explicar um território. Cada tema bem trabalhado aumenta a chance de a marca ser encontrada, citada e compreendida.

O alerta para lideranças

A baixa visibilidade orgânica raramente aparece como crise imediata. Ela avança em silêncio. Primeiro, a empresa perde espaço para temas de categoria. Depois, deixa de aparecer em comparações. Em seguida, sua autoridade passa a ser interpretada por terceiros. Por fim, quando percebe, a marca continua conhecida por alguns, mas já não participa das novas conversas que movem o mercado. Esse é o risco que o caso da Rádio Eldorado ajuda a simbolizar. Antes mesmo de encerrarem suas operações, algumas marcas começam a desaparecer quando deixam de ser consideradas nas buscas, nas respostas, nas recomendações e nas decisões. Para o C-level, a lição objetiva é que reputação precisa de distribuição. Autoridade precisa de arquitetura. E presença orgânica precisa ser tratada como ativo estratégico, não como relatório lateral de marketing.

Na economia digital, existir não basta. Uma marca precisa ser encontrável, legível e relevante quando o mercado formula suas perguntas.



T I L T

FAÇA COMO AS MAIORES EMPRESAS DO MERCADO FINANCEIRO, TELEFONIA E VAREJO. ECONOMIZE MAIS DE 30% COM SEUS CUSTOS DE CLOUD.

Reduza até 30% dos seus custos de cloud sem abrir mão de performance.

A Tilt transforma capacidade ociosa em economia real. É por isso que as maiores empresas do mercado financeiro, telefonia e varejo já confiam na gente.



Enxergue novas possibilidades

Transforme seus dados, desvende caminhos inovadores para a sua prospecção e abra portas para oportunidades até então invisíveis.



www.serinews.co