



Recursos Humanos estratégicos 2026: quais as maiores tendências?

Toda empresa está, constantemente, à mercê de uma série de fatores externos fora de seu controle, que são capazes de gerar impactos significativos nas operações.

Um RH estratégico, nesse sentido, é aquele que prepara a organização para lidar, da melhor forma, com esses cenários, se ajustando e adaptando conforme essas demandas. Mas, para cumprir esse objetivo, é preciso olhar além, identificando tendências que saiam do comum e expandam essa capacidade de flexibilização corporativa, potencializando suas operações e sua capacidade inovadora frente aos concorrentes.

Por mais que a grande maioria das organizações comecem a focar no planejamento estratégico a partir do segundo semestre, esse deve ser um organismo vivo e constantemente revisitado. Afinal, se o próprio mercado muda a todo o momento, as empresas que não tiverem o mesmo dinamismo, certamente, perderão espaço para seus concorrentes que compreenderem essa importância.

Essa é uma ciência inexata, que deve ser analisada e ponderada conforme a realidade e ambições de cada negócio. Apesar disso, certas tendências estão, de fato, em alta nesse sentido, e que valem a pena ser consideradas. Veja abaixo:

#1 Mudanças externas: desde conflitos econômicos até mudanças climáticas, eventos externos e inerentes ao controle corporativo podem impactar, e muito, a prosperidade das operações. Não há como evitar que ocorram, mas podem ser lidos pelas empresas que souberem como se ajustar. O RH deve estar atento a essas movimentações e identificar como adequar os processos em tempo hábil, mitigando impactos severos que prejudiquem os resultados.

#2 Atratividade geracional: nenhuma empresa se mantém competitiva apenas com um único perfil profissional. O mercado lida, atualmente, com diferentes gerações trabalhando no mesmo ambiente, algo extremamente benéfico para evitar uma miopia de visões e experiências distintas que possam se agregar e somar positivamente na busca pelas melhores



“ Por mais que a grande maioria das organizações comecem a focar no planejamento estratégico a partir do segundo semestre, esse deve ser um organismo vivo e constantemente revisitado.

oportunidades. Uma pesquisa da PwC Brasil em parceria com a FGV EAESP, inclusive, mostrou que 95% dos líderes reconhecem os benefícios da convivência intergeracional, mas apenas 35% das empresas possuem programas de diversidade geracional estruturados.

#3 Business Partner: o departamento deixou, há muito tempo, de ser algo reativo e focado apenas no recrutamento e seleção, para se tornar proativo em seu papel na gestão de pessoas, visando seu máximo rendimento, produtividade e felicidade. Sua atuação como

um verdadeiro parceiro do negócio, nesse sentido, é crucial para que entenda todos os pontos críticos e sensíveis das operações, compreendendo de que forma alavancar, cada vez mais, o potencial humano.

#4 Políticas internas: segundo o estudo “Tendências do RH 2025”, 76% das organizações atualizaram, significativamente, seus programas de desenvolvimento de liderança, mas apenas 36% dos líderes de RH os consideram eficazes. Quanto maior for o envolvimento do departamento como parceiro de negócios, maior será a chance de aprimoramento nessas políticas da equidade salarial, aos modelos de trabalho, sempre prezando pela transparência e clareza.

#5 Visão de médio à longo prazo: ao mesmo tempo que uma grande tendência pode surgir rapidamente, também pode perder relevância na mesma velocidade. Tudo muda a todo o momento e, se as empresas investirem a mesma energia e qualidade em tudo que despon-ta, as chances de priorizarem algo que não trará nenhum resultado, será maior. Priorize essas novidades conforme os objetivos de médio a longo prazo, levando em consideração o que também está dando certo para seus concorrentes.

#6 Inovação: não há necessidade de ser sempre disruptivo na sua área. Mas, é essencial analisar essas movimentações do mercado e identificar o que vale a pena ou não ser explorado e testado. O resultado direto dessa capacidade analítica é um impulsionamento no potencial inovador da organização, tendo inteligência onde, quando e de que forma investir o tempo e esforços de seus recursos humanos no que apresenta maior potencial de alavancar seus resultados.

Toda essa dinâmica de planejamento para um RH estratégico em 2026 envolve clareza e inteligência em como fazer as pessoas participarem, ativamente, dos processos internos. Não há espaço para trabalho isolado, apenas para parceiros que se unam para construir processos cada vez mais eficazes. Tenha cuidado se seu negócio está, apenas, seguindo uma moda do mercado, ou se está se planejando para um ano novo onde o RH transcenderá a gestão de pessoas.

(Fonte: Fernando Poziomczyk é sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão).

Negócios em Pauta



Eldorado Brasil vence categoria Papel e Celulose em prêmio da Veja Negócios

A Eldorado Brasil Celulose foi reconhecida como a melhor empresa na categoria Papel e Celulose do ranking “TOP 30 empresas do Brasil - 2025”, prêmio da Veja Negócios em parceria com a Austin Rating. A premiação avaliou o desempenho financeiro das principais empresas do país em 30 setores diferentes da economia. A Eldorado foi reconhecida por ter um modelo de negócios que integra tecnologia, sustentabilidade e uma gestão orientada para o longo prazo. A cerimônia de premiação ocorreu nesta quinta-feira, 30, no Palácio Tangará, em São Paulo. O ranking “TOP 30 empresas do Brasil” é resultado de um estudo da Austin Rating, que conta com uma base de dados de mais de 10 mil empresas, com informações obtidas a partir de balanços financeiros e demonstração de resultados. Na edição de 2025, a avaliação teve como base o desempenho das companhias em 2022, 2023 e 2024, buscando enaltecer a consistência da atividade empresarial. O ranking é resultado da pontuação conquistada pelas empresas elegíveis nos indicadores analisados em porte e desempenho financeiro. [Leia a coluna completa na página 3](#)

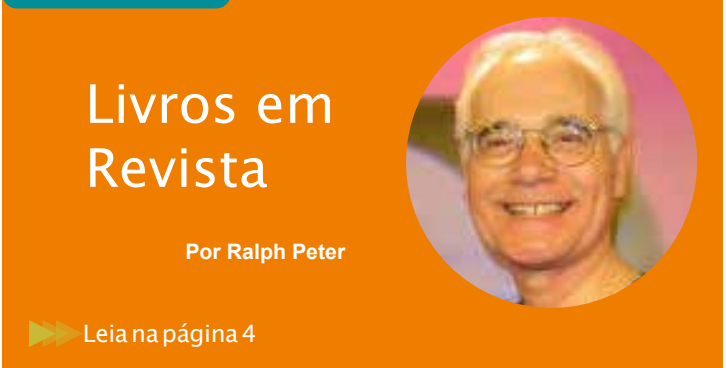
News@TI



Insper e Columbia University debatem o futuro dos mercados de carbono

@O Insper e Columbia University promovem, no dia 5 de novembro em São Paulo, o debate “Perspectivas Globais sobre os Mercados de Carbono”. O encontro tem como objetivo aprofundar as discussões sobre o futuro dos mercados de carbono e seu papel na aceleração da transição energética global. A palestra de abertura será realizada por Alexis Abramson, reitora da Columbia Climate School. Reunindo acadêmicos, formuladores de políticas públicas e profissionais da indústria do Brasil e do exterior, o evento discutirá como mercados de carbono bem estruturados podem impulsionar a descarbonização, fomentar a inovação e criar novas oportunidades de investimento (<https://www.insper.edu.br/en/eventos/2025/global-perspectives-on-the-carbon-markets-insper-columbia-university>). [Leia a coluna completa na página 2](#)

Literatura



Lei do Superendividamento. O difícil equilíbrio

A judicialização inadequada do superendividamento enfraquece o equilíbrio pretendido pelo legislador, que vê o processo judicial como última alternativa, a ser acionada apenas após o fracasso das tentativas de acordo administrativo entre credor e devedor. [Leia mais](#)

A nova face da imigração: como escritórios boutique reinventam o sonho americano

Após o "tarifaço" e o agravamento das tensões diplomáticas entre os dois países, o advogado e professor honorário da Universidade de Oxford, Daniel Toledo, analisa a mudança de comportamento dos brasileiros que sonham em viver legalmente nos Estados Unidos. [Leia mais](#)

Criatividade e saúde mental

Pesquisa publicada na revista “Frontiers in Public Health” indica que pessoas envolvidas com uso da criatividade e com a arte relatam maior felicidade e satisfação com a vida. [Leia mais](#)

Quer economizar na Black Friday? Dicas para se preparar e não extrapolar o orçamento

A Black Friday se consolidou como uma das datas mais aguardadas e movimentadas do varejo brasileiro. Realizada na última sexta-feira de novembro, a ocasião promete descontos expressivos, mas também representa um dos momentos de maior risco para o endividamento das famílias. Segundo dados da Neotrust Confí, a edição de 2024 movimentou R\$ 4,27 milhões em vendas online. [Leia mais](#)

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular

OPINIÃO

Os riscos da IA que roda dentro da sua empresa

Cláudio Bannwart (*)

Durante anos, empresas ao redor do mundo adotaram soluções de Software como Serviço (SaaS) e aplicações em nuvem, atraídas pela promessa de agilidade, escalabilidade e gestão simplificada.

No entanto, diante de preocupações legítimas com a segurança dos dados, muitas passaram a seguir na direção oposta para atender suas demandas de IA impulsionando as implementações locais (on-premises) dessas tecnologias.

Executar modelos de IA em infraestrutura local oferece às organizações maior controle sobre dados sensíveis, respondendo a preocupações com privacidade e soberania da informação. À primeira vista, essa abordagem parece resolver os problemas de segurança levantados por ferramentas de IA baseadas na nuvem. No entanto, ao analisarmos mais de perto essa tendência, fica claro que on-premises não significa automaticamente mais seguro. Assim como em qualquer implementação no local, a responsabilidade pela segurança recai inteiramente sobre a organização e seus usuários e, sem o envolvimento adequado das equipes de segurança, esses ambientes podem se tornar vetores significativos de risco.

Uma pesquisa recente do Netskope Threat Labs esclarece esses riscos. De acordo com o relatório, 34% das organizações no mundo já utilizam interfaces LLM on-premises, com destaque para o Ollama com 33%, seguido por LM Studio (0,9%) e Ramalama (0,6%). Além disso, 5,5% das organizações têm usuários executando agentes de IA criados com frameworks populares de agentes de IA em ambientes locais. Essas ferramentas são facilmente acessíveis aos usuários, permitindo a criação de aplicações e agentes personalizados, mas, ao contrário das plataformas SaaS gerenciadas, muitas vezes vêm com pouca ou nenhuma segurança embutida. Por exemplo, o Ollama não possui autenticação nem proteções padrão, exigindo a adição de camadas de segurança antes que seu uso seja considerado seguro.

Além disso, os modelos e ferramentas necessários para o desenvolvimento local de IA são frequentemente encontrados em marketplaces públicos, que disponibilizam recursos open source capazes de introduzir riscos significativos à cadeia de suprimentos. Atores maliciosos podem embutir códigos nocivos em modelos ou conjuntos de dados, ou explorar formatos vulneráveis como Python Pickles para executar comandos arbitrários e infiltrar a rede da organização. Já o Hugging Face, uma das plataformas mais populares para compartilhamento de modelos, dados e ferramentas de IA, é acessado por usuários em 67% das organizações, tornando-se um vetor crítico de atenção para

as equipes de cibersegurança. Em outras palavras, qualquer colaborador com conhecimentos técnicos que baixe e execute um modelo não verificado pode estar abrindo as portas para um invasor.

Os próprios modelos ou agentes de IA também representam riscos à segurança da informação. A maioria requer acesso direto e interação com fontes de dados corporativos para treinamento ou execução de tarefas, e seus níveis de permissão devem ser restritos para evitar a exposição de dados sensíveis durante suas operações.

O problema é que essas implementações locais de IA muitas vezes ocorrem sem a visibilidade e o controle das equipes de TI e segurança cibernética. Não se pode proteger aquilo que não se conhece, e essas plataformas, modelos ou agentes locais podem ser utilizados sem as devidas barreiras de proteção.

À medida que mais pessoas conduzem esses experimentos, o fenômeno da “Shadow AI” e os riscos à segurança dos dados tendem a se intensificar, a menos que as equipes de segurança atuem de forma proativa para identificar e controlar esses usos.

A solução não está em proibir completamente o uso de IA on-premises. Na maioria dos casos, os colaboradores essas ferramentas com foco em produtividade, algo que, inclusive, está alinhado à estratégia de muitas organizações. O papel das equipes de segurança, portanto, deve ser adotar uma abordagem mais equilibrada de “capacitação segura”, garantindo que a segurança atue como facilitadora da inovação, e não como barreira. A prioridade deve ser eliminar a Shadow AI, identificando quem está usando essas ferramentas e de que forma. Isso exige capacidades de segurança que ofereçam visibilidade total e controle sobre tráfego, rede, usuários e dados, em ambientes de nuvem e on-premises. Com a visibilidade estabelecida, é possível implementar os controles adequados para assegurar o desenvolvimento e uso da IA de forma segura e responsável.

Existem diversas estruturas de segurança, como o projeto OWASP GenAI Security e a matriz ATLAS, que oferecem orientações valiosas para antecipar os riscos associados à inovação em IA. Essas estruturas abordam pontos críticos como injeção de comandos, vazamento de dados e ameaças à cadeia de suprimentos.

Por fim, é essencial reforçar a compreensão de que, embora a proposta da IA local seja promissora, a busca por inovação não pode comprometer a segurança. Ao identificar e proteger proativamente essas implementações, as organizações podem continuar inovando enquanto preservam seu bem mais valioso: os dados.

(*) Country manager da Netskope no Brasil.

China lança data center submarino alimentado por energia eólica

A China anunciou o lançamento do primeiro data center subaquático do mundo, instalado a 35 metros de profundidade na costa de Xangai, resfriado pela água do mar e alimentado por energia eólica.

Vivaldo José Breternitz (*)

O projeto, no qual foram investidos US\$ 226 milhões, tem como objetivo economizar energia elétrica, um insumo cada vez mais importante em data centers, onde é utilizada para refrigeração e atividades de processamento de dados propriamente ditas.

A energia elétrica tornou-se um fator tão importante na área a ponto da capacidade dos data centers agora ser expressa em megawatts (MW), unidade de potência elétrica. Na atualidade, já há data centers que exigem 100 MW, o equivalente ao consumo de uma cidade de 50 mil habitantes.

Segundo os responsáveis pelo projeto, a primeira fase deste já está operacional com capacidade de 2,3 MW, devendo chegar a 24 MW, sendo que já está em estudo uma versão de 500 MW a ser instalada em alto-mar.

Vale lembrar que entre 2018 e 2020, para fins de pesquisa, a Microsoft manteve o Natick, um data center submarino instalado nas costas da Escócia; no entanto, o projeto foi encerrado em função de seus custos e dificuldades de manutenção.

Conceitualmente, o projeto é simples: instalar os servidores em cápsulas herme-



Shanghai Hailiayun Technology

ticamente fechadas, submergi-los no leito marinho e deixar que o oceano absorva o calor gerado - isso deve levar a um índice de eficiência energético (Power Usage Effectiveness - PUE) inferior a 1,15, melhor que a média dos grandes data centers terrestres e abaixo do mínimo exigido na China, 1,25.

As capsulas são revestidas com material anticorrosivo para resistir ao ambiente salino, sendo a manutenção e atualização de hardware um processo caro e demorado. Escalar o projeto para centenas de MW

em profundidades maiores pode ampliar significativamente esses fatores.

Ecologistas manifestaram suas preocupações com possíveis impactos de data centers como esse sobre o meio ambiente, especialmente se seu uso se disseminar e propõem pesquisas a respeito antes de que isso aconteça.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnitzz@gmail.com.

Com 36 mil alunos já certificados, Hackers do Bem abre mais 25 mil vagas

"Acreditava que, aos 60 anos, era tarde para aprender algo completamente novo. Mas esta oportunidade me mostrou que nunca é tarde para recomençar". A afirmação é de Marcelo Goulart, um dos 216 participantes da Residência Tecnológica, última etapa do programa Hackers do Bem. A iniciativa do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) executada pela RNP (Rede Nacional de Ensino e Pesquisa) visa formar profissionais qualificados para o concorrido mercado de cibersegurança. O curso gratuito está com inscrições abertas para 25 mil novas vagas nos cursos de nivelamento e básico.

O programa oferece ampla capacitação, começando por temas introdutórios à área de cibersegurança até conteúdos mais avançados, como a identificação de ameaças cibernéticas, computação em nuvem, conceitos de desenvolvimento e aplicações de criptografia. Conheça mais detalhes sobre as formações. Desde seu lançamento, em janeiro de 2024, o Hackers do Bem já certificou mais de 36 mil alunos.

A última etapa do Hackers do Bem é a Residência Tecnológica, momento bastante esperado pelos participantes para atuar de forma prática na solução de problemas cibernéticos dentro dos Pontos de Presença da RNP, nos mais diversos estados do Brasil. Nesta fase, os alunos recebem bolsa-auxílio mensal de R\$ 3 mil por um semestre. É a oportunidade para muitos se especializarem na área e até realizarem o sonho da transição de carreira para uma profissão com altas e crescentes expectativas de demanda.



De acordo com o relatório global sobre a lacuna de habilidades em segurança cibernética de 2024, divulgado pela Fortinet, seriam necessários atualmente quatro milhões de profissionais de cibersegurança no mundo para mitigar os riscos e lidar com as diferentes ameaças digitais.

Goulart, morador de Alto Paraíso de Goiás (GO), começou sua carreira na área de tecnologia como programador. Ele conta que encontrou no Hackers do Bem uma nova direção profissional.

"Descobri o programa ao ouvir a ministra Luciana Santos falando sobre ele. Desde então, me dediquei aos estudos e me surpreendi com o nível do material e das aulas online. Agora, com um grupo de colegas, estou elaborando

um projeto cooperativo em segurança cibernética", explica. Para ele, é uma oportunidade de consolidar a transição de carreira. "Quero ser um pentester ou até mesmo gerenciar projetos na área", conta.

Aos 52 anos, Patrícia Monfardini é um exemplo de resiliência entre os candidatos que foram até a última etapa. Sem experiência prévia em tecnologia, ela se inscreveu no programa por incentivo de uma colega de trabalho.

"Foi um desafio enorme. Não sabia nada sobre TI, mas, com muita persistência, cheguei à especialização no Red Team (segurança ofensiva). Chorei, estudei e, no final, venci," comemora. Patrícia vê na Residência Tecnológica a chance de colocar em prática o que aprendeu e fazer a transição da carreira atual, como servidora pública em Contagem (MG), para a área de cibersegurança. A aluna mineira, inclusive, após se formar no Hackers do Bem, começou a cursar Engenharia de Software para seguir na área depois da experiência no programa.

Além de formar profissionais tecnicamente preparados para lidar com os mais diversos golpes digitais, o Hackers do Bem busca aumentar a conscientização sobre a importância da segurança digital em um mundo cada vez mais conectado. "Muitas pessoas ignoram o quanto é necessário proteger nossas informações, mas o programa pode mudar isso. É uma iniciativa que não só prepara indivíduos, mas fortalece toda a sociedade", diz Patrícia (<https://hackersdobem.org.br/>).

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Anatel homologa roteador Wi-Fi 7 da Blu-Castle para ultrabanda residencial

@A Blu-Castle acaba de homologar na Anatel o seu novo roteador GPON com tecnologia Wi-Fi 7. O produto vem para atender o mercado residencial e de pequenas empresas com demanda de serviços digitais premium. Ele suporta a conexão simultânea de até 250 dispositivos de usuários de consumo massivo e recebeu uma configuração especialmente dimensionada para as necessidades econômicas e de infraestrutura do mercado nacional. Segundo a Blu-Castle, este é o primeiro Wi-Fi 7 homologado para o Brasil na categoria de equipamentos Dual Band 4X4, apresentando um custo inicial até 20% menor para provedores e operadoras locais na comparação com as demais alternativas disponíveis (www.blu-castle.com).

Líderes femininas de TI se reúnem em SP

@Em meio a um cenário em que profissionais buscam cada vez mais propósito e sentido no trabalho, líderes femininas da tecnologia vão se reunir em São Paulo para discutir como criar ambientes motivadores e alinhados a valores compartilhados. O TechConnect Women's Edition, marcado para 4 de novembro, reunirá representantes de comunidades como Ser Mulher em Tech, Mulheres na IA, Mulheres de Produto, TI de Salto, MCIO e Rede Mulher Empreendedora (RME), além de executivas de empresas como IBM, Nubank e Microsoft. A iniciativa acontece em um contexto global em que o propósito e o alinhamento de valores impactam diretamente a satisfação e o desempenho profissional (techconnect.com.br).

Indústrias pedem taxaço de bets para financiar saúde e educaço

Um manifesto do Fórum Nacional da Indústria (FNI) pede que o governo crie um imposto para as chamadas bets como forma de equiparar a tributação entre apostas online e outros segmentos da economia

A reivindicaço é de que se cobre, por meio do ACIDE-Bets, 15% do valor apostado. Coordenado pela Confederaço Nacional da Indústria (CNI), o movimento argumenta que esse jogo de azar é a causa de problemas de saúde e pode consumir grande parte da renda de famílias, "que antes ia para a poupança, lazer e alimentaço".



Coordenado pela CNI, o movimento argumenta que esse jogo de azar é a causa de problemas de saúde e pode consumir grande parte da renda de famílias.

Segundo o manifesto, os gastos das famílias com apostas reduzem o consumo em setores produtivos. A proposta do setor produtivo é que os recursos dessa contribuio financiem iniciativas em saúde e educaço. A regulamentação do setor de apostas foi oficializada em janeiro deste ano. "O Brasil precisa de instrumentos mais efetivos para conter os impactos causados pelo crescimento excessivo das apostas. As-

sim como é urgente corrigir o tratamento desigual em relaço ao setor produtivo - o verdadeiro responsável por criar empregos, impulsionar a renda, fomentar a inovaço e sustentar a competitividade da economia", escrevem as organizaçoes signatárias.

Entidades de diversos setores assinam o manifesto

como a Associaço Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), a Bioenergia Brasil e a Associaço Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). Em outros trechos, fazem referência a diagnósticos já realizados sobre o setor de apostas. Levantamento do Instituto Locomotiva, de meados de junho, mostrou

que seis em cada dez apostadores usaram plataformas irregulares este ano.

A legislaço vigente permite que apenas operadores licenciados atuem no país e prevê, entre outros respaldos, mecanismos de proteço ao apostador. A parcela de pessoas que admitiram ter feito apostas em bets irregulares este ano foi de 61% e a pesquisa evidenciou que as pessoas com renda mais baixa e menor escolaridade são mais suscetíveis a prejuízos, por desconhecer seus direitos nessas plataformas.

"Se aprovada este ano, a CIDE-Bets entraria em vigor em 2026, com potencial de reduzir em 22,5% os gastos efetivos com apostas virtuais e prover aos cofres públicos uma arrecadaço adicional de R\$ 8,5 bilhões", estimam, segundo o documento (ABR).

A inclusao financeira do futuro será digital e movida pelo nano-crédito

Rafa Cavalcanti (*)

A transformao digital tem aberto novos caminhos importantes para democratizar o acesso ao crédito, especialmente em um país como o Brasil, onde milhoes de pessoas ainda enfrentam barreiras significativas para acessar serviços financeiros

para quem não possui um histórico financeiro robusto ou tem baixa pontuação de crédito. Tecnologias como inteligência artificial e big data baseado em comportamento desempenham papel decisivo, tornando a análise mais rápida, eficiente e transparente.

Isso é relevante à medida que a economia digital se consolida, integrando um número maior de pessoas ao sistema financeiro formal e abrindo espaço para novas possibilidades de crédito para microempreendedores e consumidores que buscam reconstruir seu score.

Acredito que a tecnologia pode ser uma poderosa ferramenta para promover a democratizaço do crédito e transformar vidas. O impacto dessas soluçoes não está restrito ao campo econômico; há também um efeito social importante, ao reduzir desigualdades e ampliar o acesso a oportunidades que antes eram limitadas a uma parcela pequena da populaço.

Nesse contexto, o nano-crédito ganha espaço como uma soluço fundamental para atender às necessidades específicas de pequenos consumidores e empreendedores que, muitas vezes, são deixados de fora do sistema financeiro tradicional. Esse modelo possibilita empréstimos pequenos, flexíveis e rápidos, que podem ajudar a construir ou recuperar o histórico financeiro dessas pessoas, promovendo inclusao e segurana financeira.

Diferentemente do crédito convencional, essa modalidade é mais acessível e inclusiva, voltada

Nesse sentido, iniciativas de nano-crédito demonstram um caminho promissor para enfrentar o desafio crescente da inadimplência e construir um futuro financeiro mais estável e inclusivo para quem mais precisa.

(*) - É cofundadora e CEO da CloQ (<https://cloq.com.br/>).

Anvisa proíbe duas substâncias utilizadas em unhas em gel

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) proibiu a utilização de duas substâncias que podem estar presentes em produtos usados para fazer unhas ou esmaltação em gel, que precisam ser expostos à luz ultravioleta ou LED. As substâncias são o TPO (óxido de difenil [2,4,6-trimetilbenzol] fosfina) e o DMPT (N,N-dimetil-p-toluidina), também conhecido como dimetilolilamina (DMTA). A resolução foi aprovada nesta quarta-feira (29).

O objetivo é proteger a saúde das pessoas que utilizam esses produtos e principalmente dos profissionais que trabalham com eles. Segundo a Anvisa, o DMPT pode causar câncer em humanos e o TPO é tóxico para a reproduço e pode prejudicar a fertilidade. "O Brasil se alinha aos padrões de segurana da União Europeia, que também baniu esses ingredientes. A medida impede que produtos considerados inseguros em outros países sejam comercializados aqui. A proibição das duas substâncias se

aplica a qualquer produto cosmético", diz a agência em nota.

Segundo a resolução, a fabricaço, a importaço e a concessão de novos registros ou notificaçoes para produtos que contenham TPO ou DMPT estão proibidas imediatamente. No comércio, as empresas e estabelecimentos têm 90 dias para parar de vender ou utilizar os produtos que já estão no mercado. Após esse prazo, todos os registros e notificaçoes desses produtos serão cancelados pela Anvisa. As empresas responsáveis deverão realizar o recolhimento daqueles que ainda estiverem em lojas e distribuidoras.

"Ainda que o risco ocupacional seja mais intenso, usuárias e usuários também estão sujeitos aos efeitos nocivos decorrentes da exposiço, reforçando sua dimensao social. Diante desse cenário, é dever do Estado atuar preventivamente, evitando a perpetuaço de risco sabidamente evitável", afirmou a relatora da norma, a diretora Daniela Marreco (ABR).

Receita pagou mais um lote da malha fina do Imposto de Renda

Cerca de 249 mil contribuintes que caíram na malha fina e regularizaram as pendências com o Fisco vão acertar as contas com o Leão. A Receita Federal pagou na sexta-feira (31) o lote da malha fina de outubro. O pagamento também contemplou restituioes residuais de anos anteriores. Ao todo, 248.894 contribuintes receberam R\$ 602,96 milhoes. Desse total, R\$ 349,31 milhoes irão para contribuintes com prioridade no reembolso.

As restituioes estão distribuídas da seguinte forma: 158.775 contribuintes que usaram a declarao pré-preenchida e/ou optaram simultaneamente por receber a restituio via Pix; 36.714 contribuintes de 60 a 79 anos; 30.867 contribuintes sem prioridade; 10.871 contribuintes cuja maior fonte de renda seja o magistério; 5.040 contribuintes com deficincia física ou mental ou doenca grave; 6.627 contribuintes acima de 80 anos.

Aberta desde o último dia 24, a consulta pode ser feita na página da Receita Federal na internet. Basta o contribuinte clicar em Meu Imposto de Renda e, em seguida, no botão Consultar a Restituio. Também é possível fazer a consulta no aplicativo da Receita Federal para tablets e smartphones.

O pagamento foi feito na conta ou na chave Pix do tipo CPF informada na declarao do Imposto de Renda. Caso o contribuinte não esteja na lista, deverá entrar no Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (e-CAC) e tirar o extrato da declarao. Se verificar uma pendência, pode enviar uma declarao retificadora e esperar os próximos lotes da malha fina (ABR).



A – Doaçoes de Empresas

A Associaço Doutores da Alegria poderá receber doaçoes de empresas por meio do Imposto de Renda 2025, com destinaço de até 4% do lucro presumido na declarao. O orçamento previsto para o próximo ano é de R\$ 8 milhoes e contempla não só o trabalho artístico profissional realizado gratuitamente em 16 hospitais de São Paulo, Recife e Rio de Janeiro, como também açoes de formao que potencializam o trabalho da organizaço em outros setores da sociedade. Entre elas estão açoes culturais, pesquisas, publicaçoes e palestras corporativas. Mais informaoes em (www.doutoresdaalegria.org.br/).

B – Soluçoes Sustentáveis

Uma árvore que respira visualmente, um espelho digital que transforma pessoas em florestas vivas e um aplicativo que mede a felicidade ambiental do público. Essas são algumas das experiências que o público poderá vivenciar nos dias 4 e 5 de novembro, durante o Summit Agenda SP+Verde, evento preparatório do Governo de São Paulo para a COP30, que acontece em novembro, em Belém (PA). O encontro, realizado no Parque Villa-Lobos, reúne ciência, tecnologia e criatividade em um só espaço, propondo uma imersão no que há de mais inovador em soluçoes sustentáveis. Veja a programação completa em: (www.agendaspmmais-verde.org.br/).

C – Motocicletas OKM

O interesse dos brasileiros por motocicletas OKM cresceu 27% em 2025. É isso o que aponta um levantamento do Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados e informaoes sobre o mercado automotivo brasileiro, com base nas buscas e visitas registradas na plataforma entre janeiro e setembro de 2025, com relaço ao ano anterior. Entre os modelos OKM mais buscados, lidera a lista a Honda CG 160 Fan. Na sequência, estão Honda CB 300F Twister (2º), Yamaha R15 (3º), Honda CG 160 Titan (4º), Honda CG 160 Start ES (5º), Honda Pop 110i (6º), Honda ADV 150 (7º), Yamaha Fazer Connected (8º), BMW S 1000 RR (9º) e Shineray SHI 175 (10º).

D – Rotas do Queijo

O Governo de São Paulo lançou na quinta-feira (30), durante o Mesa SP, as Rotas do Queijo de São Paulo, iniciativa intersecretarial para incentivar a produço artesanal de queijos, conectando produtores, turistas e consumidores em experiências que unem gastronomia, cultura e turismo rural. A ação reúne queijarias localizadas por todo o estado, organizadas em oito rotas temáticas. A ação integra fazendas, queijarias e destinos turísticos e inclui ainda 17 experiências e destinos queijeiros. Saiba mais em: (<https://www.rotasdoqueijo.sp.gov.br/rotas-queijo>).

E – Clube de Empresários

O Club M Brasil, ecossistema de negócios voltado para empresários que buscam conexões de alto impacto e oportunidades qualificadas, inaugura oficialmente sua nova sede em São Paulo. Com espaço próprio, o quinto da rede e o primeiro na Capital, 300 novos membros são esperados, o que deve movimentar R\$ 50 milhoes em negócios ainda este ano e ultrapassar R\$ 5 bilhoes em faturamento combinado, valor equivalente ao PIB anual de uma cidade de 150 mil habitantes. Reconhecido por ser um dos grupos mais influentes do país, a nova sede paulistana o consolida como um dos principais hubs de relacionamento empresarial e de geraço de valor ao mercado premium brasileiro. Saiba mais: (lp.clubmbrasil.com.br/vila-olimpia-lancamento).

F – Setor Automotivo

A OMODA & JAECCOO, marca do Grupo Chery Internacional, anuncia a estreia, no mercado brasileiro, de dois de seus SUVs híbridos mais tecnológicos da linha: o Omoda 5 HEV e Omoda 7 SHS. Os lançamentos se somam ao portfólio da marca, que, com o Jaecoo 7 e o Omoda 5 elétrico, passam a incrementar uma oferta ainda mais robusta, altamente tecnológica, de alternativas eletrificadas de última geração. Ambos chegam equipados com a exclusiva tecnologia Sistema Super Híbrido, a mesma que, por meio do Jaecoo 7, coloca a O&J na vanguarda de novas tecnologias de propulsão revolucionárias no setor automotivo global e nacional, ao garantir maior eficiência energética, com o melhor aproveitamento da motorizaço elétrica, eficiência térmica inédita e aprimorada experiência de conduço.

G – Votaço Popular

O Prêmio Inspirar entra em sua fase final. Na última quinta-feira (30), foram conhecidas as finalistas da 5ª edição, marcando também a abertura da Votaço Popular, que seguirá até 10 de novembro pelo site oficial (www.premioinspirar.com). O público poderá votar nas mulheres que mais se destacam na mobilizaço cultural de suas comunidades, escolhendo aquelas que serão as grandes vencedoras deste ano. A divulgaço das vencedoras está prevista para 27 de novembro, quando ocorrerá a cerimônia de premiaço.

H – Liderança e Prestígio

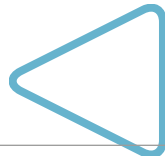
A Pirelli reafirma sua posição de liderança e prestígio entre os consumidores ao conquistar duas das premiaçoes mais importantes do país: o Folha Top of Mind 2025 e o Estadão Marcas Mais 2025. A companhia italiana foi reconhecida nas categorias Pneu, em ambas as premiaçoes, e Masculino, no Top of Mind, consolidando sua presença constante na memória e na preferência dos brasileiros. No Folha Top of Mind 2025, a Pirelli venceu com 38% na categoria Top Pneu e 51% na categoria Top Masculino, mantendo uma invencibilidade de 23 anos consecutivos no segmento de atuaço e chegando a 39 conquistas no total. Já no Estadão Marcas Mais 2025, a empresa celebra seu sexto troféu consecutivo desde a criação da categoria Pneu, em 2020.

I – Bet da Caixa

A Caixa Econômica Federal anunciou que vai entrar no mercado de apostas esportivas com uma plataforma própria — apelidada informalmente de "Bet da Caixa" — prevista para estrear até o final de novembro. Este movimento estratégico busca renovar fontes de receita e modernizar a atuação da estatal diante da queda de arrecadaço das loterias tradicionais. Projeçoes públicas apontam uma expectativa de faturamento expressivo — entre R\$ 2 bilhoes e R\$ 2,5 bilhoes já em 2026 — o que mostra a ambiço de transformar o novo negócio em fonte relevante de arrecadaço.

J – Marcas Mais

Pela sexta vez consecutiva, a Mercedes-Benz conquistou o primeiro lugar na categoria Caminhões no prestigiado prêmio "Estadão Marcas Mais", pesquisa com consumidores que classifica os vencedores por nível de engajamento. O resultado foi divulgado no último dia 28 de outubro, durante uma cerimônia em São Paulo, capital. Nos seus 150 anos, o Estadão também resolveu valorizar marcas centenárias, homenageando a Mercedes-Benz entre elas. A pesquisa que definiu os vencedores de 28 categorias envolveu mais de 11.500 entrevistas em todo o Brasil. O resultado foi calculado a partir de um índice exclusivo que classifica as marcas de acordo com o nível de engajamento gerado.



Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



Não Era Gente

Kiu Oliveira – Sinete – Bahiano raiz, lá nasceu e lá ainda reside. Historiador, autor de várias obras, nesta, abriu seu baú. Encontrou histórias que sempre nos levam a reflexões, alguns pedidos de perdão, algumas boas recordações, ou más. Quem sabe? Fez de tudo isso um gostoso livro de mini contos. Sabe essas histórias nas quais nos sentimos parte, sem jamais termos tido contato com a turma em cena? Pois é, o Kiu nos leva a essa viagem. Quem jamais sentou embaixo de uma máquina de costura e fingiu estar dirigindo automóvel? Trata-se de uma leitura prazerosa, quase descompromissada, todavia, propicia um agradável embalo, quase um afago poético. Gostoso!



Salazar e o Poder: A arte de saber durar

Fernando Rosas – Tinta da China – Professor catedrático no departamento de história da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas e, outras atividades afins em Lisboa, mergulhou profundamente em sua principal expertise para trazer a publico uma isenta análise, de um período ditatorial mais longo que se tem documentado: “Salazarismo”. Com empenho e esperada boa didática Fernando descreve aspectos antecedentes e durante o longo período. Sua ideia é estudar o passado para que tenhamos ciência de como, presentemente, poderá ser reintroduzido. Sem ser professoral, sua linha de ação e raciocínio são acompanhadas com muita leveza e atenção. Artimanhas, armadilhas, vãs promessas, tudo às claras. Impossível desvencilhar-se do texto. Reminiscências para quem o viveu e, ótima lição para quem ama progresso e liberdade. Um precioso documento!



Pressão: O que um especialista em cobranças de pênaltis nos ensina sobre negócios, vida e carreira

Geir Jordet – Roberto W. Nóbrega (Trad) - Livros de Valor – Aqui no país do futebol – ainda somos? – um pênalti é um lance de valor inigualável. Muitos dizem: “Meio gol”, outros, “Um pênalti deveria ser batido pelo presidente do clube, tal sua relevância”. Enfim, cada um sente o momento como melhor lhe aprouver. O autor, professor de psicologia do esporte em universidade Norueguesa de Ciências do Esporte, e personalidade reverenciada mundialmente, como que especializou-se em momentos pré e pós pênaltis. Nesta obra estão contidas pesquisas que tomaram-lhe vinte anos. Os maiores e melhores clubes futebolísticos do mundo lastreiam-se em seus ensinamentos. Ele permeia também por outras modalidades, até empresariais, visto que seus princípios e conceitos tem gerado resultados bastante exitosos. Em suma ele aplica seus vastos conhecimentos nos dia a-dia de quem ou que deles necessitarem. Em cada página o leitor vivenciará climas diferentes. Têm-se a sensação de, no caso de futebol, estar no campo, ao lado do jogador, respirando com ele. Recomendável para jogadores, administradores de clubes, ou não, atletas e seus comandantes. Realmente instrutivo!



Proteus e a Mudança Climática: O grande problema

Gustavo Gumiero – Ronaldo Martins (Ilustr) – Mostarda – Doutor em sociologia, reuniu uma turminha bastante focada no bem, além é claro de suas normais brincadeiras. Moravam num bairro pobre, com todos os problemas inerentes. Deparamaram-se com uma salamandra que os espreitava. Apresentaram-se devidamente, e juntos, iniciaram os trabalhos para uma sensorial e benéfica missão: salvar o planeta! Uma edição em branco e preto, que propicia até o divertimento de colorir. Nossos heróis terão êxito? Válido para crianças alfabetizadas e adultos também. Instrutivo!



Organizações Cognitivas: Alavancando o poder da IA generativa e dos agentes inteligentes

Kenneth Coelho Corrêa – Oeste - Professor da FGV, palestrante especialista em inovações criou um verdadeiro manual para que possamos acompanhar essa verdadeira revolução social lastreada nessa quase “amedrontadora” tecnologia. Em suas páginas o professor vale-se de uma empática e boa didática para tecer esclarecimentos, numa linguagem fluida, que não ofenderá nenhum administrador, antes, propiciará caminhos para sua introdução e quiçá, obter sucesso. O tão almejado futuro, está às nossas portas e mãos. Sua implantação é quase inexorável. Deve ser lido por jovens, gerentes, administradores, empreendedores. Esclarecedor!! Em tempo: esta coluna é escrita por um ser humano!

www.bcctelevision.com.br

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



Com apresentação de Ralph Peter.



Inovação: quais os desafios e perspectivas?

O ecossistema de inovação brasileiro tem passado por um período de transformações aceleradas. Os avanços recentes demonstram um amadurecimento institucional e tecnológico

Andressa Moraes (*)

No entanto, para que o país e suas empresas assegurem competitividade futura, é crucial não apenas reconhecer esses progressos, mas também enfrentar os desafios estruturais e culturais que ainda limitam o potencial de crescimento contínuo.

De acordo com o Índice Global de Inovação (IGI) 2025, o Brasil perdeu a liderança regional no ranking, caindo para a 52ª posição. Apesar desse recuo, o país ainda se destaca como o quinto mais inovador entre as economias de renda média-alta, atrás de China, Malásia, Turquia e Tailândia.

Nos últimos anos, o nosso país registrou conquistas expressivas no fortalecimento do seu ecossistema de inovação, consolidando marcos regulatórios e tecnológicos que nos impulsionam cada vez mais. Um dos principais avanços foi o aprimoramento do arcabouço regulatório, materializado pela Lei Complementar nº 182/2021 (Marco Legal das Startups), que modernizou a relação entre empreendedores, investidores e o poder público, facilitando a captação de recursos e parcerias.

Essa evolução coincidiu com o crescimento nacional como polo de inovação global. De acordo com o The Global Startup Ecosystem 2025, São Paulo foi classificada como um dos principais hubs de inovação do mundo, e o número de unicórnios brasileiros (startups avaliadas acima de US\$ 1 bilhão) chegou a 22 em 2024. Em termos de investimentos, após um período de retração, o capital de risco voltou a crescer este ano.

Em paralelo, a inovação corporativa ganhou destaque, com empresas brasileiras de ponta figurando entre as maiores investidoras mundiais em P&D. Setores tradicionais também apresentaram indicadores dinâmicos, segundo o IGI, como a implantação de 5G que registrou um avanço de 86,9%, crescimento de veículos elétricos na margem dos 132,6% e patentes internacionais 23,9%.

A crescente conscientização sobre a inovação já se reflete nas decisões dos dirigentes empresariais e governamentais. A maioria das organizações brasileiras a classificam como um elemento fundamental para a sobrevivência e crescimento, o que evidencia sua centralidade na estratégia corporativa. Isso se manifesta na alocação de verbas dedicadas para experimentação e P&D, na criação de



Natali_Mis_CANVA

comitês de governança com KPIs definidos e na priorização de parcerias e aquisições como forma de acelerar a transformação. No governo, a pauta também ganhou espaço estratégico com a definição de metas claras na Estratégia Nacional de Inovação e a implementação de políticas como incentivos fiscais e programas de transformação digital.

Ignorar a inovação, diante deste contexto, implica uma queda direta na competitividade. Afinal, as empresas ficam expostas à obsolescência e correm o risco de perder mercados para concorrentes globais que investem continuamente, comprometendo sua capacidade de se manter em padrões internacionais.

Essa falta de priorização também gera perda de atratividade para investidores e pode levar à migração de talentos. Negligenciar a inovação, portanto, significa trocar ganhos de médio e longo prazo por resultados imediatos, deixando o país e suas empresas menos preparados para os desafios futuros.

Internamente, muitas organizações enfrentam barreiras significativas. Do ponto de vista cultural, o maior desafio é a resistência à mudança: ambientes marcados por conservadorismo e aversão ao risco dificultam a experimentação, com gestores esperando retorno imediato e descartando projetos antes de maturarem.

Estruturalmente, são recorrentes os recursos escassos, hierarquias rígidas e métricas focadas apenas no financeiro. A combinação entre burocracia e resultados de curto prazo mina o potencial criativo, exigindo liderança engajada, comunicação transversal e políticas de incentivo ao aprendizado para que a inovação

se torne um processo contínuo e sustentável.

Dado que muitos projetos inovadores não geram lucro imediato, as empresas vêm adotando métricas não financeiras para mensurar resultados de longo prazo, avaliando benefícios indiretos e intangíveis. Em vez de focar apenas no ROI de curto prazo, a avaliação se concentra no fortalecimento da marca, melhoria do engajamento interno e, crucialmente, na geração de capacidades: novos conhecimentos adquiridos, patentes registradas e maturidade digital. Uma abordagem equilibrada entre indicadores financeiros e não financeiro permite justificar investimentos e guiar correções de rota.

O avanço de tecnologias como Inteligência Artificial, internet das coisas (IoT), robótica e análises de dados está obrigando até os setores mais tradicionais a reinventar seus modelos. De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), cerca de 70% das indústrias no Brasil já empregam algum tipo de tecnologia digital avançada, o que, por mais que aumente sua produtividade, também expõe empresas conservadoras. Com isso, a inovação deixa de ser pontual e passa a ser estrutural e contínua, integrando tecnologia, cultura e modelo de negócio.

As tecnologias disruptivas redefinem a natureza da inovação, que agora é digital e constante. Empresas que inovavam ocasionalmente precisam incorporar automação e design centrado no usuário ao seu DNA, repensando processos do chão de fábrica ao relacionamento com o cliente. Do contrário, correm o risco de ficarem obsoletas em um mercado cada vez mais dinâmico.

(*) Sócia-diretora de inovação do Grupo Skill.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França Dr. Mario Luiz Migotto - Oficial Interino

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

O pretendente: **MAIK FERNANDES DE LUNA**, profissão: policial militar, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo - SP, data-nascimento: 15/05/1981, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Eronildo Araújo de Luna e de Solange Fernandes de Luna. A pretendente: **CAMILA NIGRO VENDETTI PEREIRA**, profissão: policial militar, estado civil: solteira, naturalidade: Mogi das Cruzes - SP, data-nascimento: 01/09/1991, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Edimar Vendetti Pereira e de Simone Nigro Vendetti Pereira.

O pretendente: **TASSIS MORAIS OLIVEIRA**, profissão: administrador, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo - SP, data-nascimento: 25/09/1990, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Ademair João de Oliveira filho e de Odilene Maria de Moraes Ferreira. A pretendente: **GABRIELA GIRALDI MORLINI**, profissão: administradora, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo - SP, data-nascimento: 20/05/1994, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Arnaldo Calciolári Morlini e de Gisele Giraldi Morlini.

O pretendente: **FRANCK DALOKO**, profissão: pastor, estado civil: solteiro, naturalidade: Camarões, data-nascimento: 22/11/1982, residente e domiciliado na Barra Funda - São Paulo, SP, filho de Jacques Notsawo e de Louise Goue Peugeot. A pretendente: **MIRELLE CÂNDIDA CLAUDINO**, profissão: do lar, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo - SP, data-nascimento: 28/12/1986, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Antonio Pinto Claudino e de Maria Aparecida Ferreira Claudino.

O pretendente: **LEONARDO MACHADO MODERNEI**, profissão: ajudante geral, estado civil: solteiro, naturalidade: São Gabriel - RS, data-nascimento: 13/05/1978, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Hedio Paulo Moreira Modernel e de Maria Lucia Soares Machado. A pretendente: **MARISA DE SOUZA SILVEIRA**, profissão: ajudante geral, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo - SP, data-nascimento: 17/12/1982, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Celso Silveira e de Nivalda de Souza Silveira.

O pretendente: **VÍCTOR RUIZ DE OLIVEIRA**, profissão: policial militar, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo - SP, data-nascimento: 13/06/1999, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Tarcênio Silveira de Oliveira e de Silmara Ruiz de Oliveira. A pretendente: **KAREN DA SILVA FIORENTINO**, profissão: auditora, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo - SP, data-nascimento: 19/06/2001, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Wagner Fiorentino e de Luciana Mara da Silva Fiorentino.

O pretendente: **EMERSON DE SOUTO PLINIO**, profissão: gezeiro, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo - SP, data-nascimento: 25/09/1991, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de André Luis Plinio e de Angela Ferreira de Souto Plinio. A pretendente: **RENATA CARVALHO EHLERS**, profissão: cabeleireira, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo - SP, data-nascimento: 25/12/1996, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Reinaldo Ehlers e de Maria Aparecida Carvalho.

O pretendente: **RONILSON DUARTE GUERRA**, profissão: músico, estado civil: divorciado, naturalidade: Fortaleza - CE, data-nascimento: 08/10/1979, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Ronildo de Lima Guerra e de Maria Helena Duarte Guerra. A pretendente: **MARIA MICHELLE ALVES DOS SANTOS**, profissão: administradora, estado civil: solteira, naturalidade: Amontada - CE, data-nascimento: 23/07/1983, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Joaquim Félix dos Santos e de Maria Eleci Alves Santos.

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

Startups de IA: sete tópicos de como transformar inovação em receita até 2026

Para Marilucia Silva Pertile, cofundadora da Start Growth e mentora de startups, a maioria das empresas de IA peca ao priorizar a tecnologia em vez do modelo de monetização e da clareza de valor para o cliente

Apesar do aumento nas soluções baseadas em inteligência artificial (IA), muitas startups ainda falham em transformar inovação em receita. Dados recentes do Massachusetts Institute of Technology (MIT) indicam que cerca de 95% dos projetos corporativos de IA generativa não geraram retorno financeiro mensurável. Já a S&P Global Market Intelligence aponta que 42% das empresas abandonaram parte de suas iniciativas de IA em 2025, frente a 17% no ano anterior, revelando que a euforia inicial com a tecnologia não tem se traduzido em sustentabilidade financeira.

Para Marilucia Silva Pertile, cofundadora da Start Growth e mentora de startups, o principal erro é acreditar que a tecnologia, sozinha, é capaz de sustentar um negócio. “Muitas empresas investem em modelos sofisticados, mas ignoram o fato de que o cliente precisa entender o valor, e o mercado precisa estar disposto a pagar. Sem clareza sobre monetização, qualquer inovação se torna um custo a mais”, afirma.

Entre as principais razões para o insucesso das startups de IA está a falta de foco em casos de uso concretos. Segundo Marilucia, há uma tendência de desenvolver produtos apenas porque a inteligência artificial está em



alta, sem que exista uma dor real a ser resolvida. Outro obstáculo recorrente é a baixa qualidade dos dados e a ausência de governança. “Sem dados adequados, o modelo de IA não entrega resultados consistentes, e isso mina a confiança dos investidores e clientes”, explica.

Além disso, muitos negócios fracassam por não definirem um modelo de receita claro. Custos elevados com infraestrutura, licenças e manutenção de algoritmos acabam superando o retorno esperado. “O custo de inferência é altíssimo, e sem um plano de monetização, o investimento vira despesa fixa”, analisa Marilucia. A especialista acrescenta que infraestrutura e talentos qualificados também são gargalos importantes: “As startups subestimam o investimento contínuo necessário para treinar e man-

ter times especializados. Isso as torna vulneráveis à medida que o produto cresce e o caixa diminui.”

Outro ponto sensível é a escalabilidade. Muitos projetos bem-sucedidos em fase de testes não conseguem ser implementados em larga escala por falta de padronização, capacidade operacional ou ajustes ao mercado. “A transição do piloto para a operação comercial é o divisor de águas. É onde a maioria quebra porque não planejou estrutura, suporte e canais de venda”, observa Marilucia.

Com o avanço da regulação global da IA e o amadurecimento dos fundos de investimento, o ano de 2026 deve marcar um novo ciclo de consolidação do setor. Startups que não comprovarem rentabilidade e geração de valor dificilmente atrairão capital. Marilucia alerta que

“quem não definir claramente como vai gerar receita até 2026 ficará fora do jogo”.

Para as empresas que buscam se preparar para esse novo cenário, a especialista elenca sete caminhos fundamentais para transformar inovação em resultado concreto:

- 1) Definir desde o início o problema que será resolvido e para quem.
- 2) Planejar o modelo de monetização antes de escalar a tecnologia.
- 3) Garantir dados limpos e governança sólida.
- 4) Começar pequeno, provar resultados reais e escalar gradualmente.
- 5) Mensurar valor tangível e comunicá-lo ao cliente.
- 6) Manter o foco na manutenção e evolução do produto.
- 7) Alinhar investimento, equipe e expectativas de mercado.

“Não basta ser inovador; é preciso ser sustentável. Em 2026, a IA deixará de ser diferencial e passará a ser critério básico de competitividade. Só vai sobreviver quem transformar tecnologia em valor real”, conclui Marilucia Silva Pertile.

A COP mais circular da história

Edson Grandisoli (*)

A COP30, que será realizada este mês na cidade de Belém do Pará, representa um marco histórico não apenas por acontecer em plena Amazônia, mas também por ampliar o debate sobre caminhos concretos para reduzir as emissões globais de gases de efeito estufa e mitigar os impactos da crise climática.

Entre os temas centrais que ganham cada vez mais espaço, destaca-se a economia circular, reconhecida como um dos principais caminhos para transformar o atual modelo de produção e consumo em direção a uma lógica cada vez mais regenerativa, na qual não é mais possível pensar em reduzir ou zerar impactos, é necessário criar alternativas que garantam desenvolvimento socioeconômico associado a recuperar o que já foi perdido.

É sempre importante lembrar que a economia circular deve ser sempre lembrada para além da gestão de resíduos e da reciclagem. Ela propõe a transição de um modelo linear, carbonizado e altamente emissor de gases de efeito estufa para sistemas nos quais os recursos são utilizados de forma mais eficiente, prolongando seu ciclo de vida, regenerando ecossistemas e reduzindo drasticamente a dependência de matérias-primas virgens. Na prática, isso significa redesenhar produtos, processos e cadeias de valor de modo a eliminar desperdícios, priorizar a reutilização, compartilhar bens, investir em reparo e manutenção, ou seja, repensar a forma como produzimos e consumimos.

A presença da temática da economia circular na COP 30 é mais que estratégia. É vital para estimular transformações em todas as cadeias produtivas, envolvendo empresas, governos e sociedade civil como corresponsáveis pela transição. Esses são apenas alguns pontos nos quais circularidade e enfrentamento da emergência climática andam de mãos dadas:

- 1) **Reduzir emissões:** ao prolongar a vida útil de materiais, diminuir a extração de recursos naturais, mudar a matriz energética e incentivar modelos de negócios de compartilhamento, por exemplo, reduz-se a pressão sobre cadeias dependentes intensivamente de carbono, como cimento, aço, alumínio e plásticos.
- 2) **Conservar ecossistemas:** a extração acelerada de recursos é um dos motores do desmatamento e da degradação socioambiental. A circularidade contribui para a redução da demanda por novos recursos, aliviando a pressão sobre biomas como a Amazônia e os Cerrados e, com isso, reduzindo as emissões de gases de efeito estufa por queimadas ou decomposição.
- 3) **Gerar inovação e oportunidades:** novos modelos de negócio, baseados em serviços, logística reversa e inovação em design de produtos, criam oportunidades econômicas e empregos, alinhados com a transição justa e uma economia de baixo carbono.

Espera-se que governos, empresas e sociedade civil tragam para Belém propostas concretas de políticas públicas, metas corporativas realistas e programas internacionais que incentivem, em especial, logística reversa e responsabilidade estendida do produtor, novos e ampliados investimentos em pesquisa e inovação, políticas fiscais e de incentivos, além de novas parcerias internacionais para apoiar países em desenvolvimento na implementação de infraestrutura circular, especialmente no tratamento de resíduos e no design de produtos sustentáveis e descarbonização.

(*) Coordenador pedagógico do Movimento Circular, é Mestre em Ecologia, Doutor em Educação e Sustentabilidade pela Universidade de São Paulo (USP) e Pós-Doutor pelo Programa Cidades Globais (IEA-USP).

Organizar finanças: a solução para dentistas não fecharem as portas

O fluxo de caixa é o coração de qualquer consultório. Quando o dentista não sabe exatamente quanto entra e quanto sai, ele perde a capacidade de planejar e compromete o crescimento do negócio

O brasileiro está indo mais ao dentista. Prova disso é o aumento no número de beneficiários de planos odontológicos, que já ultrapassou 35 milhões de pessoas em 2025 segundo a ANS. Esse montante seria mais que suficiente para fazer com que os consultórios tenham lucros, certo? Errado.

Muitos profissionais ainda sofrem com dificuldades financeiras, apesar da alta procura - muito por culpa da falta de gestão adequada justamente no fluxo de caixa. A velha história: há algo errado no registro de todas as entradas e saídas do negócio, detalhe que parece irrelevante, mas pesa no final do mês, comprometendo a sustentabilidade do negócio e empacando o crescimento.

Para o contador Danilo Fermينو, diretor da Flow Contabilidade, a solução está em simplificar. Clínicas que adotaram controles simples, como lembretes automáticos e oferta de meios de pagamento diversificados, já registraram reduções de até 30% na inadimplência, segundo consultorias especializadas.


“O fluxo de caixa é o coração de qualquer consultório. Quando o dentista não sabe exatamente quanto entra e quanto sai, ele perde a capacidade de planejar e compromete o crescimento do negócio.”

Dentre os passos indicados estão: separar contas pessoais das profissionais, registrar cada movimentação, classificar despesas fixas e variáveis, e definir pró-labore. Essa rotina permite clareza sobre custos reais e abre espaço para negociar com fornecedores, evitar desperdícios e revisar preços de procedimentos.

Gestão serve para médio e longo prazo


Além da organização diária, o fluxo de caixa também deve ser usado para projetar cenários futuros. Mapear sazonalidades — como quedas no movimento durante férias escolares ou aumento na demanda em períodos de campanhas promocionais — ajuda o dentista a planejar reservas financeiras e investir em melhorias estruturais ou novas tecnologias sem comprometer a saúde financeira.





“Controlar custos não significa cortar qualidade. Significa negociar melhor e eliminar gastos sem retorno, criando margem para reinvestir no atendimento e melhorar a experiência do paciente”, reforça Fermينو.



TRANSPARÊNCIA

A TRANSPARÊNCIA GERA CONFIANÇA AOS LEITORES. POR ISSO, AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO ESSENCIAIS PARA A SEGURANÇA JURÍDICA. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.





Associação Nacional de Jornais

Associação Brasileira de Advogados e Escritores Jornalísticos

Jornais do Interior

GOPLAN S/A

CNPJ nº 37.422.096/0001-96

EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Aos 29 dias do mês de outubro de 2025, convocamos os senhores acionistas da GOPLAN S/A, com sede na Rua Antônio Lapa, nº 606, Bairro Cambui, na cidade de Campinas, Estado de São Paulo, CEP sob nº 13.025-241 inscrita no CNPJ nº 37.422.096/0001-96, para ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA (AGE), a ser realizada no dia 13 de novembro de 2025, às 14:00h (horário de Brasília), exclusivamente em ambiente virtual através da plataforma Teams. A votação será realizada à distância, equiparada à votação presencial, por meio do link que será disponibilizado aos acionistas. Somente terão direito a voto os acionistas ou seus procuradores, desde que possuam procuração específica para participar da Assembleia em nome do acionista. Pautas: 1) Deliberação e aprovação do Acordo de Operações; 2) Deliberação sobre a Goplan Holding; 3) Outros temas. Sem mais.

Campinas, 29 de outubro de 2025. JOSE HENRIQUE SALGADO GALLI - Diretor Executivo CEO.

TPC LOGÍSTICA SUDESTE S.A.

CNPJ/MF nº 01.544.197/0001-92 NIRE nº 35.300.363.116 - (Companhia Fechada)

ATA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA, REALIZADA EM 01 DE JULHO DE 2025.

DATA, HORA E LOCAL: 01/07/2025, às 11 horas, na sede social. CONVOCAÇÃO E PRESENCAS: Presente a acionista única da Companhia, detentora da totalidade do capital social da Companhia. MESA: Presidência pelo Sr. Luis Eduardo Albuquerque Chamadoiro ("Presidente") e secretariada pela Sra. Maria Lúcia de Araújo ("Secretária"). DELIBERAÇÕES: Após a apresentação, exame e discussão das matérias constantes da ordem do dia, a única acionista da Companhia deliberou: 5.1. Aprovar o aumento de capital social da Companhia no valor de R\$ 8.300.000,00, mediante a emissão de 8.300.000 ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, ao preço de emissão de R\$ 1,00 por ação. Em decorrência do referido aumento, o capital social da Companhia passa dos atuais 22.320.532,00, dividido em 5.065.900.532 ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, para R\$ 30.820.532,00 dividido em 5.065.400.532 ações ordinárias nominativas, sem valor nominal. 5.2. Em virtude do exposto no item "5.1." acima, a redação do artigo 5º do Estatuto Social, passará a vigorar com a seguinte redação: "Artigo 5º: O capital social da Sociedade é de R\$ 30.820.532,00, totalmente subscrito e integralizado, representado por 5.065.400.532 ações ordinárias nominativas, todas sem valor nominal." ENCERRAMENTO E LAVRATURA: Nada mais havendo a ser deliberado e inexistindo qualquer outra manifestação, foi encerrada a Assembleia. Embu das Artes/SP, 01 de julho de 2025. A presente ata é cópia fiel da lavrada em livro próprio. MARIA LÚCIA DE ARAÚJO - Secretária da Mesa. Aquiruída na JUCESP sob o nº 353.37825-5. (A Ata da Assembleia Geral Extraordinária, completa está disponível eletronicamente no seguinte endereço eletrônico: https://jornalempresasenegocios.com.br/).



O novo morar 55+ no Brasil vai combater a solidão e prolongar a vida

Convivência e experiências vão garantir a longevidade e é essa a fórmula do morar 55+ que a Söderhem, primeira empresa brasileira focada 100% em Sênior Living com estilo escandinavo, traz ao país. Um misto de arquitetura e estilo de vida como uma nova forma de viver

O envelhecimento da população brasileira é um fenômeno sem precedentes. De acordo com o IBGE, até 2060 mais de 32% dos brasileiros terão 60 anos ou mais, e a população acima de 90 anos crescerá 4,7% ao ano, já é a faixa etária que mais avança no país. Essa transição demográfica exige uma nova forma de pensar o morar e o envelhecer.



pensado para seu bem-estar”, explica a CEO.

É nesse contexto que surge o conceito de moradia desenvolvido pela Söderhem, que tem como base uma inspiração arquitetônica histórica: uma obra de 1986, reconhecida internacionalmente por promover o combate à solidão por meio do desenho dos espaços. Mais de três décadas depois, o modelo segue atual e validado por estudos científicos que associam a convivência e o senso de pertencimento à longevidade saudável.

A Söderhem, cujo nome significa “lar do sul” em sueco, começará pelo público de alta renda, mas já planeja, no futuro, parcerias com políticas públicas para levar o conceito ao Minha Casa Minha Vida e às faixas de renda mais baixas. Daline revela: “mais do que um empreendimento imobiliário, a inspiração da Söderhem é um conceito de moradia inspirado em décadas de pesquisa e observação sobre como o ambiente influencia a saúde, a socialização e a

longevidade”. O foco é um só: criar espaços que combatam a solidão e estimulem a convivência, um dos maiores desafios do envelhecimento moderno.

O núcleo dos empreendimentos Söderhem é um parque central, o coração do projeto. Um grande jardim que conecta os edifícios, no qual os caminhos se cruzam, os encontros acontecem naturalmente e a vida pulsa em torno da natureza. Os apartamentos se abrem para esse parque através de varandas e portas voltadas ao verde, reforçando a sensação de comunidade e pertencimento.

A arquitetura prioriza a ventilação cruzada, os corredores abertos e a luz natural, elementos que unem sustentabilidade, conforto térmico e bem-estar emocional. O resultado é uma atmosfera viva, com ares de vila, onde cada morador mantém sua privacidade sem perder a proximidade humana. “Para nós, da Söderhem, esse é o futuro do mercado imobiliário: mais do que construir edifícios, gerar desejo por

um estilo de vida saudável e cheio de propósito”.

Pesquisas recentes da Universidade de Harvard e da McKinsey Health Institute apontam que a solidão crônica pode aumentar em até 40% o risco de demência, além de elevar o risco de doenças cardiovasculares e reduzir a expectativa de vida. Já o convívio, o propósito e o ambiente coletivo bem projetado são fatores de proteção comprovados contra o declínio cognitivo e emocional.

Uma moradia pensada para inspirar, acolher e transformar. “Nossa proposta arquitetônica vai além do cuidado, propõe uma nova forma de viver. Espaços humanizados, integrados à natureza, com foco em bem-estar emocional e autonomia, inspirados na simplicidade escandinava e adaptados ao estilo de vida brasileiro”, reafirma Daline, que complementa: “não existe nada igual ao Brasil, e sei que seremos inspiração para o futuro”.

Enquanto o mercado brasileiro ainda associa o morar sênior ao cuidado médico, o movimento liderado pela Söderhem traz a arquitetura como ferramenta de saúde pública, um antídoto à solidão, ao isolamento e à perda de autonomia. “Não basta viver mais. É preciso viver melhor, cercado de vínculos e propósito. Nosso desafio é desenhar espaços que criem pertencimento e, ao mesmo tempo, liberdade, e que mudem o conceito da longevidade no Brasil”, finaliza Daline.

Qual a idade ideal para ser um CEO?

Thiago Gaudencio (*)

Se te perguntassem qual a idade ou perfil ideal de um CEO, atualmente, o que você diria?

A figura de um homem, na faixa de seus 50 anos, com pós-graduação e passagem por grandes corporações, não representa mais o padrão desses executivos, diante de tantas mudanças e avanços que o mercado global vem sofrendo nos últimos anos. Não podemos mais nos basear em questões etárias ou rígidas para determinar “quem está apto a se tornar um CEO”, mas sim em outras competências que são bem mais estratégicas para essa posição.

Hoje em dia, não é mais possível associar esse executivo como fundador da empresa. Ele pode ser um sócio, um parceiro, ou um profissional que ascendeu na organização devido à sua conexão e esforços dedicados ao longo de sua carreira. E, o que influencia a conquista deste cargo, na prática? Um conjunto que envolve sua capacidade de liderança, maturidade profissional e comunicação clara e objetiva – todos, essenciais para quem irá exercer essa responsabilidade.

Se aprofundando em cada um desses aspectos, todos compreendem que o CEO precisa ser um líder nato. Inspirar e engajar as equipes, elevando sua produtividade e desempenho nos processos internos rumo a um crescimento corporativo cada vez mais próspero e sustentável. Até porque, segundo a 26ª Pesquisa Global Anual de CEOs da PwC, 40% deles acreditam que suas empresas deixarão de ser lucrativas nos próximos 10 anos se continuarem no caminho atual, algo que exige uma capacidade de reinvenção e motivação nas equipes na busca constante por melhores oportunidades.

Quanto à sua maturidade, temos que associá-la a um certo tempo de experiência no mercado, em talentos que já tenham vivido e lidado com muitos cenários e momentos de crises, instabilidades e eventos externos que impactaram, de alguma forma, as operações. São esses desafios constantes, por mais difíceis que sejam, que tornam um profissional cada vez mais maduro e resiliente para gerenciar, da melhor

maneira possível, esses eventos – uma característica indispensável de um bom CEO.

Afinal, é a partir disso que se cria experiência, tornando-se pessoas mais fortes, preparadas, e capacitadas para identificar como maximizar essa jornada com sucesso. Além, é claro, de também saber quando for o momento de oxigenar suas carreiras e passar o bastão para outro executivo, evitando um olhar viciado internamente que barre uma possível abertura a novas estratégias e tendências que alavanquem o poder competitivo.

Por último, uma comunicação assertiva faz toda a diferença para o sucesso de qualquer vaga ou posição, ainda mais quando falamos dos C-Levels e sua influência no engajamento e produtividade das equipes. É a partir disso que geram confiança na relação com os outros, através da clareza em suas palavras, tom de voz, e a forma pela qual constrói sua linha de raciocínio, para que todos compreendam a mensagem passada e se sintam confortáveis em comunicar tudo o que sentem ou desejam, visando os melhores resultados possíveis.

É dever indispensável do CEO ser estratégico em suas decisões, tendo o background necessário para liderar o negócio e seus times nos melhores caminhos que atinjam as metas esperadas. Por isso, não cabe mais a esse executivo ficar sentado atrás da mesa dando ordens, devendo se integrar, de forma bastante aprofundada, ao dia a dia das operações. Respirar a rotina do chão de fábrica, de forma que conheça todas as esferas do negócio, o que será determinante para que tome decisões ainda mais inteligentes que alavanquem esse desempenho.

Todos os pontos destacados evidenciam que não podemos limitar essa posição a uma questão etária. Afinal, muito além da idade em si, é a somatória de seu potencial de liderança, maturidade e comunicação que influenciarão, muito mais, o êxito no cumprimento das exigências e responsabilidades dessa cadeira. É sobre estar aberto a aprender sempre, para que o CEO esteja cada vez mais preparado para comandar a empresa rumo a um futuro cada vez mais próspero.

(*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

Quatro pontos que podem mudar o futuro das dívidas públicas

Especialista explica as mudanças de prazos, correção monetária e previsibilidade de pagamentos e apresenta alternativas para os mais de 270 mil beneficiários que aguardam o pagamento. A recente promulgação da PEC 66/2023 trouxe alterações significativas na forma como os precatórios serão quitados. Essa mudança gerou um cenário de incerteza para os mais de 270 mil credores, especialmente aposentados e servidores públicos, que aguardam o recebimento de valores devidos, totalizando R\$ 69,7 bilhões acerca dos precatórios apresentados em desfavor da Fazenda Pública federal até 2 de abril de 2025. O principal questionamento que surge é sobre o aumento no tempo de espera para a efetivação dos pagamentos.

“A regra de ouro é entender os detalhes do seu caso, como valor, ente devedor e prazo estimado, sempre junto ao advogado responsável e visar a melhor forma para que o recebimento seja rápido e uma dor de cabeça menor”, afirma advogado e cofundador da Precato, fintech líder na compra de precatórios, André Sana. Para auxiliar os credores a navegar por este novo cenário, Sana destaca quatro informações importantes que devem estar no radar:

- 1) Mudança de tempo** - O prazo para inclusão de precatórios no orçamento anual foi alterado de 2 de abril para 1º de fevereiro. Para antes no regime geral, isso pode estender o tempo de espera em até 34 meses. Em regimes especiais, o prazo torna-se indeterminado. “Essa mudança na data limite para inclusão no orçamento é um fator que, por si só, já empurra o pagamento para mais tarde em muitos casos”, explica Sana.
- 2) Novo fator de correção** - O valor dos precatórios agora será atualizado com base no IPCA acrescido de 2% ao ano, ou pela Taxa Selic (como era anteriormente), prevalecendo o menor dos dois. Essa alteração tem impacto direto no valor final a ser recebido, especialmente em pagamentos que demoram mais. “É fundamental que o credor esteja ciente de que o valor corrigido pode ser menor do que o esperado inicialmente, principalmente em um cenário de pagamentos postergados”, adverte Sana.

- 3) Estados e municípios sem prazo para quitar** - A obrigação de quitação até 2029 foi revogada para estados e municípios. Haverá um limite anual de pagamento, o que deve desacelerar o andamento da fila. Para o especialista, essa medida eleva a incerteza sobre a data de recebimento. “A revogação é um ponto crítico, podendo transformar a espera em uma maratona imprevisível, exigindo dos credores ainda mais atenção e planejamento”, alerta o advogado.
- 4) Entenda o seu caso e busque alternativas** - Beneficiários devem buscar o advogado responsável para entender o valor, o ente devedor e o prazo estimado de seu precatório. “Considerando a possibilidade de atrasos, é prudente acompanhar programas de acordo direto ou avaliar a venda do precatório para empresas especializadas. Diante desse cenário, a proatividade é crucial para escolher a melhor estratégia e possivelmente antecipar o recebimento”, finaliza o especialista da Precato.

Digitalização ou transformação digital: qual a chave da modernização empresarial?

A transformação digital, quando bem feita, permite não só eficiência operacional, mas também inovação em diversas áreas

O Brasil está em um momento de clara aceleração digital. De acordo com o Índice de Transformação Digital Brasil (ITDBr) 2024, realizado pela PwC em parceria com a Fundação Dom Cabral, o índice médio de maturidade digital das empresas subiu de 3,3 em 2023 para 3,7 em 2024. Outro levantamento, desta vez da ABDI e do SEBRAE, mostra que quase 50% de pequenas e médias empresas já usam mídias e recursos digitais para vender produtos ou serviço.

Mas é preciso cuidado na hora de dar esse salto: digitalização e transformação digital são importantes, mas diferentes. como alerta Fernando Esmaniotto, CEO da Bluelogic Sistemas e Consultoria:

“Digitalizar é urgente; transformar é inevitável para competir daqui pra frente”, afirma. Para ele, a digitalização corresponde à adoção de ferramentas e automações pontuais — digitalizar documentos, introduzir softwares de gestão, comunicação eletrônica — e já traz benefícios visíveis como redução de retrabalho e custos operacionais.

Mas a transformação digital, explica Esmaniotto, vai além: é uma mudança de mentalidade, de processos, de modelo de negócio — é pensar o cliente, a operação e a inovação com tecnologia integrada desde a raiz. “Uma empresa que só escaneia contratos está digitalizando.

Agora, transformar digitalmente é oferecer contrato eletrônico, au-



torizações automáticas, feedbacks em tempo real, monitoramento de desempenho via dados... tudo isso exige mudança cultural, liderança comprometida e estrutura organizacional preparada”, afirma.

Como fazer a virada de chave? - O CEO da Bluelogic lembra que é preciso que as empresas identifiquem seus gargalos internos — comunicação, estoque, atendimento ao cliente —; para, somente depois, buscar soluções em projetos que resolvam dores reais:

“Estamos falando de automações simples ou sistemas de gestão de tarefas; mas qualquer etapa pode ter uma solução na tecnologia, até mensurar resultados, adaptar ferramentas, formas e rotinas”.

Transformação é urgente - Recentemente, o governo federal anunciou

R\$ 186,6 bilhões de investimentos públicos e privados apenas para a indústria digital até 2033, reforçando, desta maneira, a ideia de digitalizar grande parte das empresas - 25% delas até 2026. Atualmente, 18,9% das empreas já estão digitalizadas e com o aporte via BNDES de R\$ 556,8 milhões entre 2024-2025 apenas para projetos de transformação digital que tenham foco na automação, cloud computing, IA e big data o caminho é sem volta;

Para Esmaniotto, esses números demonstram uma oportunidade — mas também um risco. Quem ficar apenas na digitalização superficial poderá perder competitividade. “A transformação digital, quando bem feita, permite não só eficiência operacional, mas também inovação em modelos de entrega, personalização do cliente, e resiliência frente a crises”.

Gestão estratégica aplicada nos escritórios de advocacia

Pedro Signorelli (*)

Dentro de muitos escritórios de advocacia, o sucesso ainda é medido apenas pelo esforço despendido para a resolução dos casos. Esse é um indicador importante, sem dúvida, mas ele conta apenas uma parte da história. O que tenho visto, ao trabalhar com escritórios de diferentes portes, é que a verdadeira vantagem competitiva está na clareza de propósito, na sinergia entre sócios e equipes e na capacidade de traduzir estratégia em ação. É exatamente aí que os OKRs (Objectives and Key Results) entram em cena.

Os OKRs nasceram no Vale do Silício, mas estão longe de ser uma ferramenta exclusiva para empresas de tecnologia. Eles podem, e devem, ser aplicados em escritórios de advocacia, que não deixam de ser empresas, e que buscam crescer de forma sustentável e coordenada. A advocacia é, afinal, um negócio que exige não apenas excelência técnica, mas também gestão eficiente.

Um dos principais desafios na gestão de escritórios é garantir o alinhamento estratégico entre os sócios. Em geral, cada sócio atua com prioridades, carteiras de clientes e especializações distintas, o que pode gerar dispersão de esforços e falta de foco organizacional. A adoção de OKRs (Objectives and Key Results) oferece uma abordagem técnica e estruturada para superar esse problema.

Por meio dos OKRs, o escritório define, de forma mensurável e transparente, quais resultados são prioritários em cada trimestre, promovendo clareza de direção, foco e alinhamento interfuncional. Esse modelo permite que todos os sócios e também as equipes trabalhem orientados por objetivos compartilhados e indicadores de desempenho comuns, facilitando o acompanhamento do progresso e a tomada de decisão baseada em dados.

Com os OKRs, o escritório deixa de operar de forma reativa e fragmentada para atuar de maneira estratégica, colaborativa e orientada a resultados, fortalecendo o crescimento coletivo e a execução disciplinada da estratégia. É comum ver escritórios com departamentos isolados, que pouco conversam entre si. Com a aplicação dos OKRs, fica mais fácil identificar onde as áreas podem se complementar, seja no atendimento a um mesmo cliente, na troca de conhecimento ou no desenvolvimento de novas frentes de negócio. A gestão deixa de olhar para dentro e passa a enxergar o todo.



A ferramenta se mostra ainda mais poderosa quando o escritório cresce e passa a lidar com mais times ou times maiores. Muitos sócios são advogados brilhantes tecnicamente, mas nem sempre foram preparados para (ou gostam de) liderar equipes complexas. Nesse contexto, os OKRs ajudam a criar um sistema claro de acompanhamento e gestão, transformando metas difusas em entregas concretas. Isso reduz a sobrecarga de gestão e aumenta a autonomia dos times, sem perder a coerência com os objetivos estratégicos do escritório.

Por fim, os OKRs contribuem para resolver uma dúvida recorrente na advocacia: como medir resultados de forma justa e inteligente? Nem sempre apenas o esforço que foi despendido no caso é o único indicador de sucesso. Em muitos casos, o valor está em evitar litígios, reduzir prazos, melhorar a experiência do cliente ou gerar novas oportunidades de negócio e certamente os lucros gerados, trabalhar nos casos e clientes que fazem sentido, muito além do número de causas ganhas. Todos esses aspectos são acompanhados numa gestão com OKRs bem definidos, que oferecerá parâmetros objetivos para entender se o escritório está realmente alcançando o impacto que deseja.

Implementar OKRs não é sobre importar uma ferramenta para o Direito. É sobre trazer mais clareza, foco e colaboração para um setor que está cada vez mais competitivo e dinâmico. Em um ambiente onde o tempo é valioso e a reputação é tudo, saber exatamente onde concentrar esforços pode ser o diferencial entre apenas sobreviver e crescer com propósito.

(*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopragmatica.com.br/>).

O que ninguém está dizendo sobre a corrida pela sobrevivência das organizações

Ana Carolina Mello (*)

Vivemos um momento em que a inteligência artificial ocupa todas as conversas, das salas de diretoria aos grupos de WhatsApp corporativos

Mas, no mercado de seguros, o entusiasmo muitas vezes corre mais rápido do que a realidade. Não há transformação digital sem base sólida, sem dados estruturados e sem um entendimento profundo das jornadas que queremos transformar. A pressa em automatizar o que ainda não está maduro é o que separa a inovação real do ruído tecnológico.

Nos últimos anos, a digitalização do setor avançou, mas os desafios permanecem os mesmos: plataformas monolíticas, dados fragmentados e processos pouco integrados. Segundo estudo da Celant, 40% das seguradoras ainda não trabalham efetivamente com inteligência artificial e somente 22% do mercado deve adotar agentes autônomos até 2026. Ou seja, enquanto o discurso sobre IA se multiplica, a prática ainda engatinha. O problema não é falta de tecnologia, mas sim a falta de clareza.

A era dos SaaS (Software as a Service/Software como Serviço) tradicionais está perdendo relevância. O setor precisa de velocidade e flexibilidade para acompanhar as jornadas únicas de cada cliente. Modelos estanques não cabem mais em um ambiente de negócios dinâmico, no qual a hiperpersonalização e as decisões baseadas em dados definem vantagem competitiva. Afinal, o futuro da Inteligência Artificial (IA) será sobre quem sabe fazer as perguntas certas.

A verdade é que chegamos ao limite da experimentação superficial. A fase dos “projetos-piloto” termina entre 2026 e 2027, quando as empresas começarão a sentir a escassez de dados e o aumento de custos. Estima-se que 80% das iniciativas que hoje dão certo não serão economicamente viáveis. Entramos em uma era de maturidade digital na qual a governança, a curadoria de dados e a capacitação das pessoas serão tão importantes quanto a tecnologia em si.

Mas há um paradoxo que precisamos encarar: quanto mais falamos em automação, mais humanos precisamos ser. A IA é poderosa, mas não sabe o que não sabe. Sem senso crítico,

sem ética e sem compreensão de contexto, ela pode amplificar erros em escala. Por isso, o grande desafio das seguradoras não está em “usar IA”, e sim em preparar suas equipes para pedir à IA o que realmente importa, pois inteligência artificial sem inteligência humana é apenas código.

Nesse sentido, vejo três pontos que definirão quem lidera e quem ficará para trás. Primeiro, o aculturação interno: a IA não se impõe, se aprende. As pessoas precisam entender seu papel na transformação, e isso exige investimento em formação ampla, não apenas na área de tecnologia. Segundo, uma governança leve e multidisciplinar: comitês de IA não devem engessar a inovação, mas garantir que ela aconteça com responsabilidade e propósito. E terceiro, liberdade para testar e errar: porque restringir demais o uso da IA é matar a inovação antes que ela nasça.

Não há mais espaço para iniciativas desconectadas, pois a IA não é um produto, é uma cultura. E cultura não se compra, se constrói, todos os dias, a partir de decisões conscientes, dados bem tratados e líderes preparados para transformar com propósito.

A cultura organizacional precisa abraçar essa mudança, entender as novas estruturas, seu impacto na cultura e na vida das pessoas, tendo em vista a necessidade de aprendizado contínuo para todos na empresa, indiferente do cargo ou nível hierárquico.

A próxima onda será a dos agentes autônomos, soluções capazes de aprender e agir de forma preditiva, conectando subscrição, sinistros e relacionamento em fluxos únicos. Mas isso só será possível para quem tiver clareza estratégica e estrutura tecnológica adequada. Estamos diante de uma janela rara de oportunidade: poucos conseguirão cruzar essa fronteira com consistência. É aqui que entra o verdadeiro diferencial: a ambidestria de equilibrar o agora e o novo.

No fim das contas, a questão não é quando adotar a IA, mas como fazer isso de forma sustentável e com inteligência humana no centro da equação. Porque a verdadeira escassez do futuro não será de tecnologia, será de lucidez.

(*) Sócia-diretora da Avanza. Especialista com mais de 20 anos de atuação em seguros, Ana construiu sua carreira em grandes multinacionais e, depois, empreendeu na criação de novos modelos de negócio.



Tatsiana_Kalassouskaya_CANVA



TERRAS RARAS NO BRASIL

DO POTENCIAL À REALIDADE SUSTENTÁVEL

Elementos de terras raras é um grupo de 17 metais estratégicos encontrados na natureza, geralmente misturados a outros minérios e de difícil extração. Apesar do nome, não são necessariamente raros — mas são difíceis de isolar em alta pureza, o que torna o processo complexo. Esses materiais tornaram-se insumos fundamentais em tecnologias limpas e avançadas, de geradores eólicos a motores de veículos elétricos, passando por smartphones e sistemas de defesa.

Adalberto Junqueira (*)

A demanda global por esses materiais cresce em ritmo acelerado: em 2020 foram extraídas cerca de 240 mil toneladas de óxidos de terras raras, volume que saltou para 390 mil toneladas em 2024, segundo o Serviço Geológico dos Estados Unidos (USGS, ou United States Geological Survey).

Além disso, projeções da Agência Internacional de Energia indicam um aumento de até sete vezes na procura por esses elementos até 2040, impulsionado pela transição energética e pela digitalização da economia.

Para o Brasil, há um enorme potencial de aproveitamento desses materiais. Estudos indicam que o país possui cerca de 21 milhões de toneladas de óxidos de terras raras em reservas – aproximadamente 23% das reservas mundiais, a segunda maior proporção global, atrás apenas da China. As principais ocorrências mapeadas distribuem-se em estados como Goiás, Minas Gerais, Amazonas e Bahia. Porém, apesar dessa riqueza natural, a produção nacional ainda é insignificante, em torno de 1% da oferta mundial.

Até pouco tempo, nenhuma mina de terras raras operava comercialmente no país; somente em 2024 teve início a primeira exploração industrial, a mina Serra Verde em Goiás. Especialistas estimam que, com investimentos adequados, o Brasil poderia suprir até 10% da demanda global nos próximos anos – uma meta ambiciosa que reflete tanto as oportunidades quanto os desafios para o setor.

A urgência em desenvolver esse potencial também se explica pelo panorama externo: a cadeia global de terras raras é altamente concentrada. A China responde por cerca de 60% da extração e quase 90% do refino desses elementos, o que leva outras potências a buscar fornecedores alternativos. Desta forma, o Brasil aparece como candidato natural a suprir parte da demanda diversificada – e até por isso que o governo dos Estados Unidos, por exemplo, manifestou seu interesse em acessar as reservas brasileiras.

Entraves institucionais e sustentabilidade - Embora disponha dos recursos minerais, o Brasil precisa enfrentar importantes



lucian_comana_images_CANVA

entraves institucionais para viabilizar projetos de terras raras. Um dos principais é o complexo licenciamento ambiental. A falta de clareza regulatória e a morosidade dos trâmites desestimulam investimentos – atualmente, obter todas as autorizações para um projeto de mineração pode levar até 16 anos no país.

A preocupação ambiental não é infundada. A extração e, principalmente, o processamento de terras raras podem gerar resíduos químicos tóxicos e mesmo materiais radioativos, caso não haja controles adequados. Assim, qualquer projeto deve incorporar soluções de sustentabilidade desde o início.

Superar os entraves institucionais requer também articulação entre múltiplos setores. O governo já reconhece que é preciso um esforço integrado: recentemente, quatro ministérios (MME, MCTI, MDIC e MF) debateram juntos os desafios das terras raras, sinalizando a necessidade imperiosa de articulação para destravar o setor.

No Legislativo, discute-se a criação de uma Política Nacional de Minerais Críticos e Estratégicos, para coordenar ações e instrumentos voltados a esses recursos. Além disso, minerais estratégicos foram incluídos como prioridade em diversos planos federais recentes (do PAC a programas de transição energética), refletindo o caráter transversal do tema.

Desafios técnicos: separação e inovação - No front técnico, o ponto crucial dos projetos de terras raras está no processamento e separação química dos elementos. Embora esses metais não sejam literalmente raros na natureza, eles geralmente ocorrem juntos e com propriedades semelhantes, o que torna sua separação individual extremamente complexa e onerosa. É nessa etapa que se agrega a maior parte do valor: o refino completo de um concentrado pode elevar em 20 vezes seu valor de mercado.

O Brasil ainda engatinha nesse segmento de alta tecnologia – não há, até o momento, plantas industriais de separação de terras raras no país. Com isso, o padrão tem sido exportar compostos mistos de menor valor para que a separação final ocorra no exterior. Muitas empresas optam por esse caminho por falta de confiança na capacidade local, apesar de centros de pesquisa nacionais já dominarem técnicas laboratoriais de separação.

“Especialistas estimam que, com investimentos adequados, o Brasil poderia suprir até 10% da demanda global nos próximos anos – uma meta ambiciosa que reflete tanto as oportunidades quanto os desafios para o setor.

Para superar esse déficit, será preciso investir de forma contínua em ciência, tecnologia e inovação, além do investimento em plantas para produção massiva e o desenvolvimento de fornecedores especializados. Alguns programas de pesquisa já formaram especialistas e permitiram avanços práticos, como a inauguração em 2024 da primeira unidade piloto para produção de ímãs de terras raras no país em Lagoa Santa, Minas Gerais. Embora de porte modesto frente à produção asiática, essa iniciativa demonstra que é possível fabricar componentes de alto valor agregado com tecnologia nacional.

Estratégias para viabilização - Em síntese, viabilizar projetos de terras raras no Brasil exige o avanço em várias frentes: será preciso modernizar regras, acelerando licenciamentos com segurança jurídica, estimular investimentos, e fortalecer a base tecnológica. Também é fundamental promover a agregação de valor local, garantindo que uma parcela crescente do refino e da fabricação de componentes ocorra no país, em vez de se limitar à exportação do concentrado. Dessa forma, a riqueza mineral poderá se traduzir em riqueza industrial e tecnológica, gerando empregos qualificados e reduzindo vulnerabilidades externas.

Com a demanda global em expansão e a transição energética em curso, o Brasil tem em mãos uma oportunidade única de passar de fornecedor de minério bruto a ator de ponta na nova economia verde. Com as terras raras, o Brasil poderá transformar seu potencial em realidade sustentável, consolidando-se como protagonista global no fornecimento desses minérios.

(*) Gestor de Unidade de Negócios da Tractebel Brasil, Chile e Canadá.



Vladimir_n_CANVA