

## VIRADA FISCAL

## COMO A REFORMA TRIBUTÁRIA IMPULSIONA A DIGITALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

### Rippling vs Deel

## A ganância é boa no mundo das startups?

Recentemente, o mercado global de tecnologia e recursos humanos acompanhou um escândalo digno das grandes histórias de espionagem corporativa: a Rippling, gigante avaliada em mais de US\$ 13 bilhões, abriu um processo judicial acusando diretamente a concorrente Deel, avaliada em US\$ 12 bilhões, de espionagem industrial.

Não bastasse a acusação grave, o caso veio acompanhado de detalhes surpreendentes - e, diga-se, cinematográficos - sobre como o suposto espião teria sido descoberto.

Segundo a Rippling, um funcionário localizado na Irlanda estaria acessando ilegalmente canais internos no Slack, buscando informações sensíveis sobre estratégias comerciais e planos de expansão, especialmente relacionados à Deel. Para confirmar a suspeita, a Rippling montou uma armadilha - conhecida no jargão da segurança digital como honeypot - criando um canal fictício no Slack onde os funcionários supostamente discutiam negativamente a Deel. A rápida reação do suspeito, que teria visitado o canal falso poucas horas após a armadilha ser montada, foi suficiente para convencer a empresa da existência de uma operação de espionagem orquestrada pela rival.

A situação ganhou contornos ainda mais dramáticos quando, ao receber uma ordem judicial para entregar seu telefone, o funcionário suspeito correu ao banheiro e teria tentado destruí-lo, inclusive tentando dar descarga no aparelho. Tal comportamento, que lembra uma cena típica de filmes policiais, serviu apenas para reforçar as suspeitas e agravar ainda mais o escândalo.

Esse episódio remete a outros casos famosos de espionagem corporativa, como a disputa histórica entre Coca-Cola e Pepsi,

Divulgação



Matheus Martins

que envolveu funcionários trocando informações sigilosas sobre receitas e estratégias comerciais, ou ainda o caso recente envolvendo executivos da Uber, que foram acusados de espionagem industrial contra o Google na corrida por carros autônomos. O escândalo da Enron, embora não diretamente ligado à espionagem, também serve como um exemplo marcante de falhas éticas e de compliance que derrubaram uma gigante e transformaram definitivamente o mercado financeiro.

Em termos culturais, é impossível não lembrar do clássico filme Wall Street (1987), onde Gordon Gekko eternizou a frase "a ganância é boa", refletindo uma visão distorcida sobre ética nos negócios. Mas, se algo pode ser aprendido da ficção - e dos casos reais mencionados - é que negligenciar controles internos e boas práticas de governança traz consequências reais e muitas vezes desastrosas para as empresas envolvidas.

O que o conflito Rippling vs. Deel escancara é justamente a necessidade urgente de fortalecer controles internos em empresas

de todos os portes. É fundamental que organizações estabeleçam políticas claras de segurança da informação, limitação de acessos internos e que implementem sistemas robustos de monitoramento e auditoria. Mais do que apenas prevenir a espionagem corporativa, essas práticas são pilares de uma cultura organizacional sólida e ética, reduzindo drasticamente os riscos legais e reputacionais.

Um compliance estruturado, apoiado por uma governança corporativa sólida e eficaz, torna-se mais do que nunca indispensável. Controles internos bem definidos, alinhados às melhores práticas internacionais e com mecanismos claros de denúncia e investigação interna são ferramentas valiosas não apenas na proteção contra ações indevidas, mas também para evitar conflitos jurídicos dispendiosos e crises de imagem.

A lição deixada pela disputa entre Rippling e Deel é clara: ignorar a importância do compliance e da governança não é mais uma opção viável para empresas que desejam prosperar de maneira sustentável - inclusive startups. É hora de reconhecer que boas práticas não são apenas obrigações legais, mas investimentos estratégicos que garantem a integridade e longevidade das empresas no mercado global.

Como Gekko descobriria décadas depois, a ganância não é boa quando vem desacompanhada da responsabilidade e da ética corporativa. No mundo real, negócios sustentáveis são construídos sobre confiança, transparência e respeito às regras do jogo - algo que todas as empresas, não importa o seu tamanho, fariam bem em lembrar, pois no mundo dos negócios, ao contrário do cinema, nem sempre há uma segunda chance de reconstruir uma reputação perdida.

(Fonte: Matheus Martins é especialista em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e em Private Equity, Venture Capital e Investimentos em Startups, também pela FGV).

### Negócios em Pauta



#### Workshop sobre probabilidade, inferência e ciência de dados

Evento tradicional do Programa Interinstitucional de Pós-Graduação em Estatística (PIPGEs), o Workshop on Probabilistic and Statistical Methods (WPSM) chega à sua 11ª edição e será realizado de 25 a 27 de fevereiro de 2026, no Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) da USP, em São Carlos e na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). O encontro tem como propósito discutir avanços recentes em probabilidade, estatística e suas aplicações em áreas como ciência de dados e inteligência artificial (IA). A programação é diversificada e inclui conferências plenárias, minicurso e sessões especiais sobre redes complexas e probabilidade, entre outras. As inscrições já estão abertas e podem ser realizadas neste link: <https://encurtador.com.br/ybkC>.

▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

### News@TI



#### Curso gratuito para proteger consumidores de fraudes no mercado de IA

@A TESS AI, plataforma brasileira de inteligência artificial, acaba de lançar o curso gratuito "O mínimo que você precisa saber para não ser enganado no mercado de IA". São três aulas on-line ministradas por Rica Barros, CEO da companhia, que ensinam a identificar as táticas que plataformas "ilimitadas" utilizam para enganar consumidores. O curso foi fundamentado em seis meses de investigação envolvendo mais de 50 plataformas analisadas em cinco países. Nesse período, a equipe da Tess identificou uma série de práticas desleais, como empresas que modificam os modelos originais para reduzir custos, induzem os clientes a falhas propositalmente e não são transparentes quanto à experiência que oferecem. As principais descobertas foram reunidas em um dossiê e serão expostas durante as aulas (<https://minimo.tess.im/lp001>).

▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

#### Desapontadoria: como se reinventar e voltar ao mercado?

Quantos aposentados você conhece que, de fato, penduraram as chuteiras logo cedo? ▶▶▶

#### Transmissão de energia no Brasil: quais são as perspectivas para 2026?

O setor elétrico brasileiro presenciou, no final de outubro último, o único leilão de transmissão do ano - e o resultado surpreendeu pelo elevado nível de concorrência. ▶▶▶

#### Alerta para ciberataques: riscos e recomendações para consumidores e empresas

Volume de fraudes digitais cresce até 270% durante o período promocional; ataques se concentram na madrugada e exploram vulnerabilidades humanas e tecnológicas. ▶▶▶

#### Black Friday: como explorar gatilhos de vendas?

Todo ano, milhões de consumidores chegam à Black Friday preparados para comprar. Entretanto, são poucas as empresas que entendem que essa época não é mais apenas o dia em que as empresas disputam quem tem o melhor preço. Esse é, na verdade, um dos momentos mais cruciais para criar conexões reais a longo prazo com o cliente. Como fazer isso? ▶▶▶

Para informações sobre o

**MERCADO FINANCEIRO**

faça a leitura do QR Code com seu celular



OPINIÃO

Stablecoins já formam uma nova infraestrutura de pagamentos mundial

Marcelo Oliveira (\*)

A consolidação das stablecoins como infraestrutura de pagamentos global atingiu um ponto de inflexão em 2024.

Volume transacionado por esses ativos alcançou US\$ 26,1 trilhões, um valor que, pela primeira vez, supera o volume combinado processado pelas 2 principais bandeiras internacionais de cartão (estimado em US\$ 25,5 trilhões).

Com uma capitalização de mercado que se aproxima de US\$ 290 bilhões em outubro de 2025\*, essa adoção não é primariamente especulativa; é impulsionada pela utilidade. O mercado migra para esses novos trilhos de liquidação por sua eficiência operacional: são globais, programáveis e operam de forma ininterrupta (24/7).

A adesão de participantes financeiros tradicionais é o sinal claro dessa maturação. O PayPal emite sua própria stablecoin (PYUSD), a Visa testa a liquidação direta em USDC e o JPMorgan processa volumes bilionários diariamente em sua rede permissionada JPM Coin. O mercado reconheceu a tecnologia como uma evolução na movimentação de valor.

No Brasil, o Banco Central do Brasil (BCB) demonstra um entendimento claro desse cenário. A autoridade monetária não ignora a eficiência da nova infraestrutura, mas faz uma distinção estratégica. Em recente declaração na Digital Assets Conference (set/2025), Antonio Marcos Guimarães, consultor do Departamento de Regulação do Sistema Financeiro do BCB, foi preciso: "Na ausência de uma CBDC, a stablecoin é o instrumento financeiro de maior excelência no mercado financeiro".

Essa declaração sinaliza a estratégia dual do BCB: o reconhecimento da superioridade tecnológica da tokenização, mas uma objeção fundamental à dominância de ativos privados lastreados em dólar. O risco da "dolarização digital" e a perda de soberania monetária são as preocupações centrais do regulador.

A resposta estratégica do Brasil não é a proibição, mas o desenvolvimento de uma infraestrutura soberana e competitiva: o DREX.

O modelo proposto pelo BCB é híbrido, visando aplicar a regulação adequada a cada segmento:

**1. Ecossistema DREX (Trilho Soberano):** O DREX funcionará como a infraestrutura basilar (uma CBDC de atacado). Nela, instituições financeiras autorizadas poderão emitir seus próprios "tokens de depósito" — efetivamente, stablecoins de Real lastreadas 1:1. Esta abordagem materializa o conceito de "tokenização do sistema

bancário", como definido pelo ex-presidente do BCB, Roberto Campos Neto.

**2. Ativos Privados (Trilhos Globais):** Para as stablecoins já em circulação (como USDT e USDC), o BCB sinaliza um enquadramento regulatório baseado na Lei 12.865 (moeda eletrônica) e na Lei 14.478 (ativos virtuais).

O ponto mais sensível da futura regulação é a intenção de submeter as transações domésticas com stablecoins de moeda estrangeira às normas de câmbio. Trata-se de um mecanismo de controle para mitigar riscos de evasão e garantir a conformidade regulatória, alinhando a operação desses ativos às regras do sistema financeiro tradicional.

A abordagem brasileira está alinhada às diretrizes internacionais do G20, do Financial Stability Board (FSB) e do BIS, que convergem para o princípio de "mesmo risco, mesma regulação". A preocupação do FMI com a "criptoização" de economias emergentes valida a cautela do BCB.

Contudo, como o próprio FSB apontou em relatório de outubro de 2025, existem "lacunas significativas" na implementação dessas regras globais, colocando o Brasil em uma posição de definir seu modelo em paralelo à regulação internacional.

O país se encontra em um ponto de inflexão. O DREX é o projeto estratégico para criar um trilho soberano competitivo. O desafio será calibrar a regulação dos trilhos privados globais: é preciso garantir a estabilidade sem impor fricção excessiva que torne o ecossistema regulado menos eficiente que a infraestrutura global.

Como aponta o relatório "State of Crypto 2025" da Andreessen-Horowitz (a16z), 2025 é o "ano da adoção institucional". A arquitetura regulatória que o Brasil definir agora determinará seu posicionamento estratégico nesta nova economia tokenizada.

\*A capitalização de mercado (ou market cap) das stablecoins representa o estoque de moedas em circulação. Ou seja, o total de tokens emitidos e lastreados por reservas reais (em dólar, títulos públicos, etc.). Esse número (US\$ 290 bilhões, em outubro de 2025) é um retrato do saldo existente naquele momento, como se fosse o total depositado em "contas digitais" no mundo. Já o volume transacionado (US\$ 26 trilhões/ano) mede o fluxo — o quanto esses tokens mudaram de mãos ao longo do tempo. Cada vez que uma stablecoin é usada em uma troca (compra, venda, empréstimo, liquidação, etc.), o sistema registra uma transação.

(\*) Diretor de Estratégia na Verity.

Sundar Pichai: se a bolha de IA estourar, ninguém escapará ileso

Vivaldo José Breternitz (\*)

Em entrevista à BBC, Pichai disse que a atual onda de pesados investimentos em IA é um "momento extraordinário", com "elementos de irracionalidade" no mercado, confirmando a opinião de muitos analistas. A declaração lembra os alertas de "exuberância irracional" que soaram antes do estouro da bolha das empresas de internet, acontecido no início do ano 2000

Questionado sobre como o Google lidaria com o eventual estouro de uma bolha, Pichai disse acreditar que a empresa poderá enfrentar a tempestade, mas acrescentou: "Acho que nenhuma empresa estará imune, incluindo a nossa".

As ações da Alphabet já subiram cerca de 46% este ano, com os investidores



Sundar Pichai, CEO da Alphabet, empresa-mãe do Google, afirmou que nenhuma empresa sairá ileso se inteligência artificial for uma bolha e estourar.

magann\_CANVA

apostando na sua capacidade de competir com a OpenAI, criadora do ChatGPT, mas nos mercados americano e europeu, as preocupações sobre os altos preços das ações das empresas de IA estão se tornando maiores.

Na entrevista à BBC, Pichai lembrou que a Alphabet pretende investir 5 bilhões de libras (cerca de R\$ 32,8 bilhões na cotação atual), ao longo de dois anos, em infraestrutura e pesquisa de IA no Reino Unido, incluindo um novo centro de dados e expansão da DeepMind, seu laboratório de IA com sede em Londres.

Pichai disse também que o Google começará a treinar modelos de IA no Reino Unido — essas iniciativas reforçam as esperanças do Primeiro-Ministro Keir Starmer no sentido de que o país

venha a ser a terceira superpotência mundial em IA, logo atrás dos Estados Unidos e da China.

Pichai também alertou para as necessidades energéticas "imensas" da IA e disse que as metas de zero emissão de carbono da Alphabet serão adiadas à medida que a empresa aumentará sua capacidade de computação.

Tudo isso, se a bolha não estourar — empresários da área, como Clem Delangue, CEO da Hugging Face, uma startup da área de IA que vale US\$ 4,5 bilhões, acredita que isso vai acontecer em 2026.

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

O toque humano por trás dos algoritmos

Dados, empatia e IA redesenham o que significa oferecer uma boa experiência.

Com aproximadamente 20 anos de experiência no mercado, estou vivenciando um dos momentos mais transformadores para a experiência do cliente (CX). Como diretora de Customer Experience da Actionline, empresa do ecossistema Untold, percebo diariamente como dados e criatividade podem redefinir o papel das operações e do atendimento. A inovação no uso das informações, da coleta ao insight, tornou-se o maior diferencial competitivo de quem busca eficiência, fidelização e resultados sustentáveis.

Hoje, na era dos algoritmos, os dados deixaram de ser apenas números e tornaram-se ativos estratégicos que orientam decisões, inspiram novas ideias e ajudam a entregar atendimentos mais ágeis, empáticos e relevantes. É com esse olhar que a estratégia em CX vem evoluindo ao conectar a inteligência dos dados ao toque humano de cada interação.

O conceito de "criatividade orientada por dados", ou data-driven creativity, traduz exatamente essa união. Trata-se do uso sistemático de insights quantitativos e qualitativos para guiar ideação, prototipagem e interação criativa. Dados comportamentais, transacionais, de satisfação e testes A/B são analisados para criar jornadas mais



Renata Guilherme

precisas e experiências personalizadas, capazes de transformar o relacionamento entre marcas e consumidores.

Para alcançar o sucesso em Customer Experience (CX), a integridade e a personalização são fundamentais. A integridade se destaca como o pilar principal na construção da confiança do cliente, enquanto a personalização é o motor da lealdade, conforme apontado pelo relatório Customer Experience Excellence (CEE) 2024-25, da KPMG.

Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) emerge como um recurso crucial, sen-

do globalmente adotada para impulsionar resultados rápidos. Segundo o relatório The State of AI 2025, da McKinsey & Company, 64% das organizações reconhecem o papel da IA como habilitadora de inovação em suas operações. Especialmente nas áreas de marketing e vendas, a adoção da IA já se traduz em crescimento de receita, com um impacto significativo em grandes empresas.

Contudo, a incorporação da tecnologia não deve ofuscar a importância da empatia e da escuta ativa, elementos insubstituíveis para um atendimento de qualidade. A experiência humana é o que aprimora o discernimento do profissional e assegura a adequação do tom em cada interação com o cliente.

Dessa forma, a criatividade orientada por dados se estabelece como a estratégia mais segura para a evolução do atendimento, harmonizando a perspectiva humana com a análise de dados. O sucesso reside em um processo bem estruturado que envolve mapear dados, jornadas e hipóteses; realizar testes controlados e manter a governança. Essa abordagem minimiza erros, começando pelo diagnóstico preciso, avançando com a experimentação e culminando em resultados efetivos.

(Fonte: Renata Guilherme, Diretora de CX na Actionline)

ricardosouza@netjen.com.br

News @ TI

Finextra e Cloudera revelam que a IA híbrida é o novo padrão nos serviços financeiros

A Cloudera, única empresa que leva IA aos dados em qualquer lugar, anuncia um novo relatório global. O estudo, desenvolvido em parceria com a Finextra Research, é baseado em uma pesquisa com 155 executivos e líderes de todo o mundo. As descobertas revelam que a estratégia de implantação híbrida de IA tornou-se essencial no setor de serviços financeiros, com impressionantes 91% das organizações classificando essa abordagem como altamente valiosa. Além disso, embora a adoção de IA seja ampla, o estudo confirma que barreiras significativas relacionadas a dados e segurança impedem as empresas de alcançar uma integração completa em nível corporativo. Leia o relatório completo em (https://www.cloudera.com/campaign/how-financial-services-institutions-are-scaling-ai.html?utm\_medium=asset&utm\_source=Analyst%20Reports&keyplay=cross&utm\_campaign=Thought-Leadership-Reports---FY26-Q4--ME-ContSyn-FSI-Private-AI-Finextra-Infuse-Media-Content-Syndication&cid=701Ui00000epMKPIA2&utm\_content=in-body-text).

Grupo OLX lança Programa de Estágio 2026 com 30 vagas para múltiplas áreas

O Grupo OLX anuncia a abertura do seu Programa de Estágio 2026, uma iniciativa estratégica de desenvolvimento profissional que oferecerá aproximadamente 30 vagas distribuídas em áreas-chave da companhia. As inscrições estão abertas até 30 de novembro e devem ser realizadas exclusivamente pelo LinkedIn. A iniciativa visa promover a integração estratégica de jovens profissionais na organização, contribuindo tanto para o aprendizado individual quanto para os objetivos estratégicos do negócio. As vagas estão distribuídas nas seguintes áreas: Comercial, Engenharia, Marketing, Produto, Cross Tech, Finanças e Operações. O programa busca estudantes que residem em São Paulo ou Rio de Janeiro e que estejam matriculados entre o segundo e o penúltimo semestre da graduação nas áreas de humanas, exatas ou sociais. Os candidatos precisam ter disponibilidade para seis horas diárias com flexibilidade entre 9h e 19h (linkedin.com/posts/grupoolx\_o-programa-de-estagio-2026-do-grupo-olx-esta-activity-7396174962555809792-mHw?utm\_source=share&utm\_medium=member\_desktop&rcm=ACoAABrzdGsBdc5Heg4medBEPY1pJrM1EB51T1s).

Empresas & Negócios José Hamilton Mancuso (1936/2017)

Editorias: Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioph.com.br); Comercial: comercial@netjen.com.br; Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição Eletrônica: Ricardo Souza. Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço Informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

ISSN 2595-8410

Responsável: Lilian Mancuso

Jornal Empresas & Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP: 04128-080

Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)

Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

# Tentativas de fraudes com documentos mais que dobram de 2022 a 2025

A consolidação do comércio online e das instituições financeiras digitais intensificou um dos crimes mais tradicionais da humanidade: golpes com documentos de terceiros

De 2022 a 2025, as tentativas de fraude documental no Brasil mais do que dobraram, saltando de cerca de 19 mil para mais de 51 mil no acumulado de 2025. A conclusão consta de levantamento da Caf, empresa especializada em verificação inteligente de documentos.



A carteira de identidade permanece como o documento mais visado.

Os dados mostram uma escalada contínua do problema: 2022: mais de 19 mil tentativas; 2023: mais de 66 mil; 2024: mais de 37 mil; 2025: mais de 51 mil (no acumulado do ano). A carteira de identidade permanece como o documento mais visado. Em 2025, 84% das tentativas de fraude envolveram o Registro Geral (RG), que continua sendo amplamente utilizado e tem grande variedade de versões em circulação. A Carteira Nacional de Habilitação (CNH) também registrou

aumento na participação das fraudes, passando de 8% dos casos em 2022 para 14% em 2025.

Para o diretor de tecnologia da Caf, José Oliveira, a multiplicidade de modelos de RG ainda presentes no país amplia o risco de manipulação, num cenário em que a Carteira de Identidade Nacional (CIN) está sendo adotada de forma escalonada. Ele afirma que soluções

tecnológicas vêm se tornando essenciais para detecção de irregularidades. "O Brasil convive com inúmeras versões de RG em circulação, o que amplia a superfície de fraude. Isso torna inviável depender apenas de inspeção visual ou de processos manuais", enfatiza.

Oliveira explica que sistemas baseados em inteligência artificial conseguem identificar sinais de adul-

teração digital com maior precisão, mas destaca que a combinação entre tecnologia e análise humana ainda oferece o índice mais elevado de eficácia, chegando a 98% de acerto na detecção de fraudes.

O levantamento utilizou uma tecnologia denominada Documentoscopia, que combina verificação automatizada, captura assistida, extração de dados por OCR (reconhecimento óptico de caracteres) e análise especializada. Apenas em 2025, mais de 11 milhões de documentos foram analisados pela plataforma da empresa. Fundada em 2019, a Caf atua no desenvolvimento de tecnologias antifraude com soluções de verificação biométrica, reconhecimento documental e validação de identidade usadas principalmente em sites e aplicativos (ABr).

## Planejamento tributário e sucessório: o perigo de achar que apenas a holding é a solução

Carlos Campi (\*)

Nos últimos anos, as chamadas holdings familiares se tornaram uma verdadeira febre no planejamento patrimonial

adequado: pode ser uma holding, um testamento, uma doação com reserva de usufruto, um seguro de vida ou até a combinação de vários deles.

Muitos empresários e famílias enxergam nela a solução definitiva para reduzir impostos, organizar bens e evitar conflitos sucessórios. Mas é importante lembrar: embora a holding seja uma ferramenta valiosa, ela não é — e nunca foi — o único caminho possível.

Outro ponto importante é que o uso indiscriminado de holdings com a única finalidade de "pagar menos imposto" vem sendo alvo de maior atenção da Receita Federal e dos fiscos estaduais. Quando a estrutura é criada sem propósito econômico real — apenas para driblar tributos —, ela pode ser desconsiderada judicialmente, gerando sérias consequências.

Na prática, o que mais se vê é o uso da holding de forma padronizada, sem uma análise profunda da realidade de cada família ou empresa. Cada patrimônio tem suas particularidades, assim como cada herdeiro tem suas necessidades e perfis distintos. Aplicar um modelo pronto, sem estudo técnico e sem compreender as implicações tributárias e societárias, pode gerar o efeito contrário: aumento de custos, conflitos e até autuações fiscais.

Planejar é importante, mas planejar bem é essencial. O verdadeiro planejamento patrimonial não se resume a abrir uma empresa no papel; ele exige estratégia, análise jurídica, contábil e sucessória. Cada decisão deve estar alinhada à realidade da família e à legislação vigente.

O planejamento sucessório e tributário deve começar pelo diagnóstico — entender o tamanho do patrimônio, a natureza dos bens, a estrutura familiar e os objetivos de longo prazo. Só então se define qual instrumento jurídico é o mais

Em resumo, a holding é uma ferramenta poderosa, mas não é uma receita mágica. O melhor plano é sempre aquele feito sob medida — com orientação especializada e foco na segurança, não apenas na economia de impostos.

(\*) - É advogado especializado em leilões e regularização de imóveis.

### Inscrições para 9,5 mil vagas do IBGE vão até 11 de dezembro

Estão abertas as inscrições para 9.590 vagas temporárias de trabalho no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As vagas são para atuação nas pesquisas domiciliares, econômicas e geocientíficas. Segundo o IBGE, este é o maior processo seletivo do instituto para a rede de coleta regular. A remuneração é a partir de R\$ 2.676,24.

municípios em que há oferta de vagas.

A aplicação será em dois turnos, possibilitando a participação dos candidatos nas provas das duas funções disponíveis no concurso: Agente de Pesquisas e Mapeamento (APM) e Supervisor de Coleta e Qualidade (SCQ). Pela manhã, será aplicada a prova para a função de APM e, à tarde, para a de SCQ. Segundo o presidente do IBGE, Marcio Pochmann, a seleção atende a "uma demanda antiga que não vinha sendo atendida". Ele ressalta que os novos funcionários "estarão à disposição da realização do plano de trabalho do IBGE e de toda a coleta que é feita em termos nacionais" (ABR).

As inscrições devem ser feitas no site da Fundação Getúlio Vargas (FGV) até o dia 11 de dezembro. A seleção será feita por prova objetiva de múltipla escolha, que será aplicada no dia 22 de fevereiro de 2026. As provas serão aplicadas presencialmente em todos os

### Acordo Mercosul-UE será assinado em 20 de dezembro

O presidente Lula afirmou, no domingo (23), que o acordo de livre comércio entre o Mercosul e a União Europeia (UE) será assinado em 20 de dezembro. Neste semestre, o Brasil está na presidência do bloco sul-americano e Lula colocou como prioridade a finalização do acordo com os europeus.

Paraguai e Uruguai completaram as negociações sobre o acordo em dezembro passado, cerca de 25 anos após o início das conversações. Serão firmados dois textos: o primeiro de natureza econômica-comercial, que é de vigência provisória, e um acordo completo.

"É um acordo que envolve praticamente 722 milhões de habitantes e US\$ 22 trilhões de PIB. É uma coisa extremamente importante, possivelmente seja o maior acordo comercial do mundo. E aí, depois de assinar o acordo, vai ter ainda muita tarefa para a gente poder começar a usufruir das benesses desse acordo, mas vai ser assinado", acrescentou.

Agricultores europeus já protestaram várias vezes, dizendo que o acordo levaria a importações baratas de commodities sul-americanas, principalmente carne bovina, que não atendem aos padrões de segurança alimentar e ecológicos da UE. A Comissão Europeia negou que esse seja o caso. O Brasil defende que qualquer regulamento sobre salvaguardas que seja adotado internamente pela UE esteja em plena conformidade com o espírito e os termos pactuados no acordo (ABR).

A União Europeia e o bloco formado pela Argentina, Brasil,

**NEGÓCIOS em PAUTA**  
lobato@netjen.com.br

#### A - Atendimento

O Procon-SP atenderá presencialmente consumidores com dúvidas ou com reclamações a fazer ao longo desta semana, em função das promoções da Black Friday. Na Capital, interior e litoral, especialistas em defesa do consumidor vão orientar e registrar queixas especialmente em relação às promoções deste período, que se tornou um dos principais eventos de venda do setor varejista. Procons municipais conveniados de pelo menos 80 cidades realizarão ações voltadas para a Black Friday. Entre elas, 67 estão compartilhando materiais do Procon-SP e dezenas terão atendimento e orientação presencial.

#### B - Inovação e Empreendedorismo

A ABStartups (Associação Brasileira de Startups) promove esta semana a 12ª edição do CASE, conferência que propõe um olhar para o dinamismo e a pluralidade do ambiente de inovação nacional. Reconhecido como um dos maiores encontros de inovação e empreendedorismo da América Latina, o evento deste ano será realizado nos dias 27 e 28 de novembro, na ESPM, em São Paulo, e traz uma programação ampliada e trilhas inéditas que abordam desde tendências de IA até práticas de gestão e estratégias de crescimento em ambientes competitivos. Saiba mais: (https://abstartups.com.br/case2025/).

#### C - Correios e Reestruturação

Os Correios aprovaram o conjunto de medidas para resgatar a sustentabilidade financeira da empresa e modernizar o seu modelo de negócio. A empresa precisará pegar um crédito de R\$ 20 bilhões para colocar o plano em ação. O plano inclui medidas como Programa de Demissão Voluntária, readequação dos custos com plano de saúde, quitação de todas as dívidas com fornecedores, fechamento de até mil agências e venda de imóveis. A companhia mira voltar a ter lucro a partir de 2027. No primeiro semestre de 2025, ela teve um prejuízo de R\$ 4,3 bilhões, 3x pior que o desempenho também negativo do 1º Semestre de 2024, de R\$ 1,3 bilhão. (The News).

#### D - Rede Metrô

A obra da Estação Água Branca, um dos pontos-chave da Linha 6-Laranja, ultrapassou 90,7% de execução, consolidando-se como uma das primeiras estruturas que entrarão em operação em 2026. O que significa a ampliação da oferta de transporte de alta capacidade e com a integração entre as regiões Norte, Oeste e Central da capital. A estação integra o trecho inicial entre Brasilândia e Perdizes, que será entregue no próximo ano. O segmento seguinte, entre Perdizes e São Joaquim, segue com previsão para 2027. Com a operação plena, a Linha 6 fará conexão direta com as Linhas 1-Azul, 4-Amarela e 7-Rubi, ampliando a rede metroferroviária e reduzindo deslocamentos pendulares.

#### E - Empilhadeiras

A transição energética de equipamentos no setor logístico é uma realidade crescente. Equipamentos elétricos têm mostrado resultados concretos ao unir economia e eficiência, requisitos cada vez mais exigidos por empresas do setor, onde as operações não podem parar. Um exemplo é a Reach Stacker elétrica da Heli Brasil, equipada com bateria de lítio capaz de reduzir em até 76% os custos com combustível. Essa tecnologia é uma alternativa sólida para operações mais competitivas, silenciosas e alinhadas às metas ambientais. Segundo a Heli Brasil, unidade do Grupo KMR e líder em vendas de empilhadeiras, nos últimos anos quase 70% dos equipamentos comercializados no país já são elétricos.

#### F - Festival de Inovação

Políticas públicas inovadoras estarão no centro dos debates no Festival Internacional de Inovação (FILL 2025), que acontece em Londrina, nos próximos dias 27 e 28, no Parque Ney Braga. Especialistas e secretários de Estado apresentarão experiências que vêm transformando o atendimento ao cidadão. O FILL 2025 é promovido pela Estação 43, com co-realização do Sebrae/PR e Abratic, e conta com apoio do Governo do Estado do Paraná, por meio das secretarias da Inovação e Inteligência Artificial, Turismo, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e da Fundação Araucária. Serão dois dias de imersão em inovação, conexões e debates que unem tecnologia e desenvolvimento. Saiba mais: (https://fill2025.com.br/).

#### G - Inadimplência Condominial

A inadimplência da taxa de condomínio em São Paulo apresentou a maior alta dos últimos 12 meses, saindo de 6,13% no mês anterior para 6,74% em setembro, com variação de 0,61 ponto percentual. Apesar da alta, o índice no estado segue ainda abaixo da média nacional, de 6,80% em setembro. Os dados são do Índice de Inadimplência Condominial da Superlógica, principal plataforma de soluções tecnológicas e financeiras para os mercados condominial e imobiliário no país. Já o menor percentual foi registrado em setembro de 2024: 4,40%. No Brasil, o pico nos últimos 12 meses foi em junho de 2025 (7,19%) e o menor percentual foi registrado em dezembro de 2024: 5,76%.

#### H - Programa de Estágio

A EssilorLuxottica, referência global no design, fabricação e distribuição de produtos avançados para cuidados com a visão, óculos e soluções de med-tech, anuncia a abertura de inscrições para seu Programa de Estágio 2026. Com cerca de 80 vagas disponíveis, as oportunidades estão distribuídas por diversas regiões do Brasil. As posições contemplam curso superior de diferentes áreas, como Marketing, Administração, Economia, E-commerce, Engenharia, Tecnologia, Supply Chain, Finanças, Controladoria, RH, Jurídico, Qualidade, Design, Projetos, Compras, Comunicação, Laboratórios e Vendas. Inscrição: (https://www.ciadeestagios.com.br/programas/essilorluxottica).

#### I - Centro de Distribuição

A Isdralit, empresa do Grupo Isdra fabricante de telhas e acessórios de fibrocimento, acaba de inaugurar um novo Centro de Distribuição (CD) em Campinas. A nova estrutura marca o retorno da empresa a um espaço físico no estado paulista, onde manteve uma fábrica até 2013, e integra o plano de expansão logística e comercial da companhia. Com o novo CD, a Isdralit pretende dobrar o volume de faturamento no estado e ampliar sua capilaridade de atendimento em uma região estratégica do país. A expectativa é de que o investimento gere um acréscimo de 13% a 15% nas operações atuais, fortalecendo o desempenho nacional da marca.

#### J - Marco Histórico

Com mais de 435 mil unidades emplacadas de janeiro a outubro e 21,1% de market share, a Fiat celebra antecipadamente mais um marco histórico no setor automotivo: a conquista da liderança do mercado no Brasil pelo quinto ano consecutivo, consolidando-se como a marca preferida dos consumidores brasileiros com 19 lideranças nos últimos 25 anos. No acumulado, até o momento, a Fiat também é destaque com três veículos entre os 10 mais vendidos do país: A Strada em 1º lugar com 115.346 unidades emplacadas, o Argo em 3º com 83.994 unidades vendidas e o Mobi em 8º, com 59.393 unidades comercializadas.

## Carreira global começa com planejamento financeiro inteligente

Eduardo Garay (\*)

Cada vez mais brasileiros sonham em ampliar suas fronteiras profissionais. Para se ter uma ideia, uma pesquisa divulgada no The Developers Conference (TDC) revelou que mais de 60% dos profissionais de TI do país têm interesse em trabalhar no exterior. As motivações são diversas: flexibilização da rotina, contato com novas culturas organizacionais e, claro, salários em dólar ou euro, que resultam em ganhos mais robustos quando comparados aos vencimentos em real. No entanto, por trás da promessa de maiores rendimentos, existe um terreno cheio de detalhes e riscos que não podem ser ignorados.

Um dos principais problemas está na forma como muitos começam a receber seus rendimentos. É comum que profissionais iniciem a jornada internacional como pessoa física, sem formalizar a relação por meio de contratos ou emissão de notas fiscais. Essa escolha, apesar de parecer mais simples no início, pode sair cara, já que o Imposto de Renda da Pessoa Física pode chegar a 27,5%, dependendo da renda total.

Uma alternativa mais vantajosa, na maioria dos casos, é abrir um CNPJ e emitir notas fiscais como exportação de serviços. Essa decisão traz vantagens importantes, como a alíquota mais baixa do Simples Nacional, que começa em 6%, além da isenção de tributos como PIS, Cofins e ISS. A carga tributária, nesse modelo, costuma ser significativamente menor que a da pessoa física.

Receber em moeda estrangeira também não significa automaticamente ganhar mais. Flutuações cambiais podem impactar bastante a renda mensal e, em alguns casos, corroer a sensação de estabilidade. Por isso, é essen-

cial escolher canais de pagamento transparentes, buscar reduzir taxas de conversão e considerar estratégias para minimizar a volatilidade.

Mesmo quando o pagamento vem de uma empresa estrangeira, a declaração no Brasil continua obrigatória. A boa notícia é que, como a receita é registrada como exportação de serviços, não há cobrança de impostos no país contratante, evitando assim a dupla tributação. Para garantir tranquilidade, contar com uma contabilidade especializada pode fazer toda a diferença, trazendo clareza sobre regimes tributários e ajudando a evitar erros comuns.

Outro ponto positivo vem do setor financeiro. Nos últimos anos, o Banco Central flexibilizou regras de câmbio, permitindo a entrada de fintechs no mercado. O resultado foi uma concorrência saudável, que reduziu custos e simplificou processos. Hoje já é possível receber pagamentos do exterior de forma 100% digital, com menos burocracia e mais agilidade, algo que antes até grandes bancos tradicionais tinham dificuldade em oferecer.

A internacionalização da carreira sem sair do Brasil é um passo importante e o sonho de muitos profissionais. Mas esse movimento precisa ser encarado com planejamento, consciência e pés no chão. Ganhar em moeda forte só se traduz em vantagem real quando se evitam as armadilhas escondidas entre impostos, câmbio e burocracia. Com informação e estratégia, trabalhar para o exterior pode deixar de ser apenas um desejo distante e se tornar um caminho sólido para crescimento profissional e financeiro.

(\*) CEO e fundador da TechFX, principal plataforma de câmbio para brasileiros que trabalham para empresas do exterior.

## 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: **HENRIQUE RODRIGUES GONÇALVES**, profissão: designer, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 21/06/1993, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Antonio Luis Borges Gonçalves e de Mara Rosana Rodrigues Bezerra Gonçalves. A pretendente: **MIKAELE OLIVEIRA XAVIER**, profissão: arquiteta, estado civil: solteira, naturalidade: Belo Horizonte, MG, data-nascimento: 14/08/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Manoel Francisco Xavier e de Tereza Oliveira Xavier.

A pretendente: **REBECA FORTES AVILA DE AMORIM**, profissão: autônoma, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 20/09/1991, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Miquêias Bernardo de Amorim e de Raquel Fortes Avila de Amorim. A pretendente: **JESSICA THAIS CAPISTRANO FERREIRA**, profissão: atendente, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 20/04/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Wilson Carlos Ferreira e de Daisy Capistrano.

O pretendente: **RAFAEL FRANÇA DOS SANTOS**, profissão: encarregado, estado civil: solteiro, naturalidade: Esplanada, BA, data-nascimento: 21/05/1991, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Abdias dos Santos e de Ana França dos Santos. A pretendente: **DANIELA DOS SANTOS**, profissão: técnica em segurança do trabalho, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 29/11/1995, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Fabiano dos Santos e de Kelly da Conceição Santos.

O pretendente: **ADRIANO LINS VASCONCELOS**, profissão: vigilante, estado civil: divorciado, naturalidade: Jacuipe, AL, data-nascimento: 20/03/1977, residente e domiciliado em São Miguel Paulista, São Paulo, SP, filho de Sebastião Lins e de Adelaide Oliveira Vasconcelos. A pretendente: **FERNANDA MORENO MARQUES**, profissão: analista de laboratório, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 27/10/1983, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Francisco Macêdo Marques e de Clarice Maria Moreno Marques.

O pretendente: **ALFREDO CARDOSO NETO**, profissão: empresário, estado civil: viúvo, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 08/10/1959, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Djalma Henrique Cardoso e de Henriqueta Pereira Genesi Cardoso. A pretendente: **RENATA CUNHA GOMES MARQUES**, profissão: advogada, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 08/04/1982, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Juraci da Costa Gomes e de Maria Cunha Gomes.

O pretendente: **GABRIEL RUFFOLO PIEROTTI**, profissão: gerente de projetos, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 13/09/1989, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Pierotti Neto e de Marilene Ernandes Ruffolo Pierotti. A pretendente: **PALOMA MORAES DO CARMO**, profissão: advogada, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 05/09/1992, residente e domiciliada em São Caetano do Sul, SP, filha de Jorge Antonio do Carmo e de Maria de Lourdes Moraes do Carmo.

O pretendente: **MAYKO ANDERSON YOSHIO NODA**, profissão: electricista de autos, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 02/02/1980, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de João Massayuki Noda e de Toshiko Matsuoka Noda. A pretendente: **LUANA GARRIDO DE OLIVEIRA**, profissão: do lar, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/04/1980, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Luiz Carlos Alves de Oliveira e de Edi Garrido de Oliveira.

O pretendente: **JEFERSON DA SILVA GUIMARÃES**, profissão: coordenador de vendas, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 15/08/1983, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Polbio Bonfim Guimarães e de Maria Regina da Silva Guimarães. A pretendente: **MARINA FATARELI FAZZOLARI**, profissão: advogada, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/07/1977, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Giuseppe Fazzolari e de Maria Aparecida Fatareli Fazzolari.

O pretendente: **RICARDO ALONSO DE OLIVEIRA VERNILLO**, profissão: auxiliar de limpeza, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 14/02/1981, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Ricardo Alonso Vernillo e de Marlene de Oliveira Vernillo. A pretendente: **PAULA YOLINDA LOPES**, profissão: autônoma, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 08/03/1973, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José Roberto Lopes e de Ivete Lopes.

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

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

#### Distrito de Jardim São Luís

#### Dr.ª Evanice Callado Rodrigues dos Santos - Oficial

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

O pretendente: **CARLOS EDUARDO NASCIMENTO ALVES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 02/08/2003, auxiliar de tecnologia da informação, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Leandro Francisco Alves e de Vanusa de Lima Nascimento; A pretendente: **TICIANE TOLEDO DE SANTANA**, brasileira, solteira, nascida aos 30/04/2003, lash designer, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Severino José de Santana e de Lilian Toledo Barretos.

O pretendente: **ZELITO NUNES DA CRUZ**, brasileiro, divorciado, nascido aos 10/04/1955, jardineiro, natural de Macajuba - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Pedro Ferreira da Cruz e de Matildes Nunes de Oliveira; A pretendente: **SELMA SILVA RAMOS**, brasileira, divorciada, nascida aos 18/01/1960, do lar, natural de Barra de Santa Rosa - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Adauto Ramos e de Maria do Carmo Mateus.

O pretendente: **CRISTIANO ALVES DE JESUS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/06/1972, motoboy, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Maria Alves de Jesus; A pretendente: **MARCIA CAETANO DE FREITAS**, brasileira, solteira, nascida aos 04/08/1971, diarista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Raimundo Francisco de Freitas e de Genira Caetano de Freitas.

O pretendente: **FERNANDO DE LIMA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 03/04/1992, motorista, natural de Coremas - PB, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Josefa de Lima; A pretendente: **GEISA SILVA DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 23/06/1989, copeira, natural de Vitória da Conquista - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Manoel Severo dos Santos e de Maria Aparecida Silva dos Santos.

O pretendente: **LUCAS DOS SANTOS SEMEDO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/05/1994, publicitário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Daniel Semedo e de Marina Felix dos Santos Semedo; A pretendente: **VANESSA APARECIDA MARTINS**, brasileira, solteira, nascida aos 02/04/1993, analista de atendimento ao cliente, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Marcia Aparecida Martins.

O pretendente: **THIAGO BATISTA DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 12/09/1996, designer gráfico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Natanael Gomes da Silva e de Marinalva Batista Dias; A pretendente: **VITÓRIA BRENDA DE ALMEIDA**, brasileira, solteira, nascida aos 25/06/2000, do lar, natural de Olindina - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Vanusia de Jesus Almeida.

O pretendente: **MAURICIO JOSÉ DOS ANJOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 15/11/1986, empreiteiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Mauro José dos Anjos e de Zelia Maria dos Anjos; A pretendente: **ROZENILDA DE SOUZA SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 20/01/1990, passadeira, natural de Souto Soares - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Mariano de Souza Santos e de Zenilda de Souza Santos.

O pretendente: **EDCARLOS RODRIGUES DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 23/08/1971, vendedor, natural de Ribeira do Pombal - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Amancio dos Santos e de Josefa Rodrigues dos Santos; A pretendente: **TATIANE PEREIRA DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 24/10/1984, vendedora, natural de Flores - PE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Noel Barbosa dos Santos e de Maria José Pereira dos Santos.

O pretendente: **LEONARDO QUARESMA SAMPAIO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 14/03/2002, auxiliar de recursos humanos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Washington Leite de Conceição e de Carolina Quaresma Sampaio; A pretendente: **ANGELA ANTHONYA CONCEIÇÃO**, brasileira, solteira, nascida aos 23/03/2003, estagiária de contabilidade, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Cristiane Conceição.

O pretendente: **HENRIQUE LIMA SILVA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 26/06/2000, adestrador, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Adriano Marcelino da Silva e de Maria José de Lima Silva; A pretendente: **ISABELLY DO NASCIMENTO LUZ**, brasileira, solteira, nascida aos 19/11/2004, auxiliar de encarregado, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edson Alexandre de Luz e de Rosilda do Nascimento Luz.

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

#### DE PESSOAS NATURAIS 16º Subdistrito - Mooca Luiz Orlando de Barros Segala - Oficial

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

O pretendente: **JOSÉ MÁRIO SANTOS SILVA**, estado civil divorciado, profissão motorista, nascido em Ribeira do Pombal, BA, no dia 06/03/1980, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Antonio Alexandrino Silva e de Josefa Santos Silva. A pretendente: **BELIANE SILVA SOUZA**, estado civil divorciada, profissão psicóloga, nascida em Tucano, BA, no dia 08/09/1984, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Manoel Lima de Souza e de Berenice Matos da Silva.

O pretendente: **MARTIN CALLE VILLALBA**, estado civil solteiro, profissão autônomo, nascido na Bolívia, no dia 01/06/1984, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Felipe Calle Argani e de Agustina Villaiba Choque. A pretendente: **CLEIDE BIANCA YUJRA SALLUCA**, estado civil solteira, profissão advogada, nascida em São Paulo, SP, no dia 23/11/1991, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Mário Salluca Limachi e de Sonia Yujra de Salluca.

O pretendente: **PAULO CEZAR SOUZA NASCIMENTO JUNIOR**, estado civil divorciado, profissão instrutor, nascido em São Paulo, SP, no dia 26/02/1973, residente e domiciliado no Município de Campo Grande, filho de Paulo Cezar Souza Nascimento e de Eunice Ferreira de Moraes. A pretendente: **JANETE MARTINS**, estado civil solteira, profissão autônoma, nascida em Boa Vista da Aparecida, PR, no dia 01/12/1979, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Rodolfo Martins e de Tereza Alves Gomes.

O pretendente: **PAULO DE TARSSO DA SILVA PINTO**, estado civil divorciado, profissão juiz de direito, nascido em Araçatuba, SP, no dia 07/08/1974, residente e domiciliado em Atibaia, SP, filho de Sebastião da Silva Pinto e de Leonice Maria Feroldi da Silva Pinto. A pretendente: **VANESSA CAROLINA FERNANDES FERRARI**, estado civil solteira, profissão juíza de direito, nascida em São Paulo, SP, no dia 10/08/1976, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Adhemar Ferrari e de Vania Cecilia Fernandes Ferrari.

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

#### 33º Subdistrito - Alto da Mooca ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **JAIR ALVES DE LIMA**, estado civil solteiro, filho de Etenvaldo Ivo de Lima e de Julia Alves de Lima, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **JACQUELINE SOUZA SANTOS**, estado civil solteira, filha de Galdino Cerqueira dos Santos e de Joance Conceição Souza dos Santos, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **DAVI ELIAS MARUN RODRIGUES**, estado civil solteiro, filho de Edevaldi dos Santos Rodrigues e de Solange Marun Cury Rodrigues, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **MARIA ROSANY DOS SANTOS**, estado civil solteira, filha de Arnô José dos Santos e de Maria de Fátima Silva Santos, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

FAÇO SABER que pretendem converter sua união estável em casamento:

O convivente: **CHIBUIKE STANLEY ANI**, estado civil solteiro, filho de Ani Innocent e de Ani Grace Ada, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A convivente: **JORDANA SANTOS ROCHA**, estado civil solteira, filha de Marcos Roberto Rocha e de Zilda Conceição dos Santos, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

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

# Proclamas de Casamentos

O pretendente: **PEDRO HENRIQUE DA LUZ DE JESUS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 02/05/1994, garçom, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luciano da Silva de Jesus e de Rosana Vieira da Luz Jesus; A pretendente: **SARAH RAINARA DA FONSECA**, brasileira, solteira, nascida aos 21/10/2001, empresária, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Sonia Regina da Fonseca.

O pretendente: **WILLIAM DE TARSO ARAUJO**, brasileiro, divorciado, nascido aos 25/05/1991, vendedor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Paulo Sergio Araujo e de Rosana de Borba Araujo; A pretendente: **BIANCA NUNES DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 30/07/1998, operadora de caixa, natural de Diadema - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Vanderlei Nunes da Silva e de Maria José da Silva.

O pretendente: **MAYCON SILVA SANTOS**, brasileiro, divorciado, nascido aos 29/03/1996, taxista, natural de Petrolina - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luiz Gonzaga Alves dos Santos e de Maria José Moreira da Silva; A pretendente: **SABRINA NASCIMENTO SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 04/03/1993, consultora de recursos humanos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio dos Santos e Silva e de Marinalva Antonina do Nascimento.

O pretendente: **SANDERSON BRUNO DA SILVA CAVALCANTE**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/02/2001, meio oficial de elétrica, natural de Ribeirão Pires - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Assuero Alves Cavalcante e de Joelma da Silva Cavalcante; A pretendente: **KAROLINE MORAIS ALVES**, brasileira, divorciada, nascida aos 17/08/1999, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Isaac Martins Alves e de Janete de Moraes Alves.

O pretendente: **MARCEL PORCINO SANTOS LIMA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 31/05/1990, bancário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Paulo Pinto Ferreira Lima e de Jucelia Porcino Santos Lima; O pretendente: **IRACILIO NOGUEIRA DA SILVA JUNIOR**, brasileiro, solteiro, nascido aos 09/10/1992, agilê master TI, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Iracilio Nogueira da Silva e de Josefa Rita de Oliveira Silva.

O pretendente: **RAFAEL DANTAS SOARES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/10/1999, analista de inventário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel do Carmo Soares e de Maria do Socorro Dantas; A pretendente: **LUCRÉCIA ÉVELIN COELHO DE JESUS**, brasileira, solteira, nascida aos 09/10/1998, atendente de loja, natural Salvador - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Gilsivan Bonfim de Jesus e de Mirian Pereira Coelho.

O pretendente: **THIAGO EDUARDO FELICIANO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/01/2003, porteiro, natural de Itapeerica da Serra - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Claudio Pedro Feliciano e de Rosineide Felicio Eduardo; A pretendente: **SINARA SANTOS OLIVEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 26/08/1998, atendente, natural de Vitória da Conquista - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Aelcio Santos Oliveira e de Silvani Madalena dos Santos.

O pretendente: **FRANCISCO ARLEY ALMEIDA DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 29/04/2002, saigadeiro, natural de Ibotirama - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Lucevaldo Oliveira dos Santos e de Marcia Almeida Santos; A pretendente: **JAINE DA COSTA ABREU**, brasileira, solteira, nascida aos 03/02/2005, atendente de lanchonete, natural de Ibotirama - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ailton Souza Abreu e de Gilrene Pereira da Costa.

O pretendente: **FABIO SOUZA ALVES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 28/07/1977, inspetor de segurança, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Natanael Souza Alves e de Genilda Maria de Souza; A pretendente: **MARIA FERNANDA DE MELO**, brasileira, solteira, nascida aos 22/08/1979, vigilante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio João de Melo e de Iracema Eliza de Melo.

A pretendente: **FRANCISCA DGLLASY RAYANNY DUARTE SANTOS**, brasileira, divorciada, nascida aos 04/02/1992, professora, natural de Pedra Branca - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Valdério Rodrigues dos Santos e de Rosângela Moreira Duarte Santos; A pretendente: **LEYDIANE SUELEN MOTA DE CASTRO**, brasileira, divorciada, nascida aos 20/10/1998, coordenadora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Carlos Roberto de Castro e de Maria Selma Mota de Castro.

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

O pretendente: **VANDERLEI SANTONI**, estado civil solteiro, profissão electricista, nascido em Sertãozinho, PB, no dia 19/02/1979, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, São Paulo, filho de Antonio Santoni e de Maria Aparecida Devito Santoni. A pretendente: **ANGELA DA SILVA CARVALHO**, estado civil solteira, profissão funcionária pública, nascida em Cotia, SP, no dia 10/02/1989, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, São Paulo, filha de Antonio Carlos de Carvalho e de Neide da Silva Carvalho.

O pretendente: **HOMERO ANTONIO ALVES NETO**, estado civil solteiro, profissão publicitário, nascido em Minas Gerais, no dia 23/02/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Homero Antonio Alves Filho e de Sonia Maria Paulino. A pretendente: **JULIA DE BRITO LIMA**, estado civil solteira, profissão analista de marketing, nascida em Três Pontas, MG, no dia 28/06/1995, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de José Lima e de Mara Rubia de Brito Lima.

O pretendente: **VINICIUS STRUTZ VEGA**, estado civil solteiro, profissão bancário, nascido em São Paulo, SP, no dia 19/07/1995, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Claudio Roberto Pereira Vega e de Mirian da Costa Stutz Vega. A pretendente: **CAMILLA DIAS FRANÇA**, estado civil solteira, profissão especialista comercial, nascida em São Paulo, SP, no dia 19/09/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Valdíes Fernandes França e de Simone de Fatima Silva França.

O pretendente: **DANIEL RUSSO DO NASCIMENTO**, estado civil solteiro, profissão escrevente notarial, nascido em São Paulo, SP, no dia 18/03/2004, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Paulo Lourenço do Nascimento e de Simone Florochk Russo do Nascimento. A pretendente: **KEVILYN LIMA SILVA FARIAS**, estado civil solteira, profissão empresária, nascida em São Paulo, SP, no dia 08/06/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Rubens Silva Farias e de Cristiana Lima da Silva Farias.

O pretendente: **SONY PONTIRA**, estado civil solteiro, profissão pedreiro, nascido no Haiti, no dia 20/01/1997, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Antony Pontira e de Alina Delira. A pretendente: **STELINDA POLICARPE**, estado civil solteira, profissão chefe de cozinha, nascida no Haiti, no dia 14/02/1994, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Amonil Policarpe e de Fena Deronette.

O pretendente: **PHILLIP RAPHAEL DE SOUZA CAVALCANTE**, estado civil solteiro, profissão autônomo, nascido em Recife, PE, no dia 29/10/1990, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Mozar Cavalcante de Carvalho e de Maria de Fatima de Souza Santana. A pretendente: **GABRIELA APARECIDA DINIZ DO NASCIMENTO**, estado civil solteira, profissão autônoma, nascida em São Paulo, SP, no dia 28/01/1995, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Paulo Roberto do Nascimento e de Ana Paula Escalante Diniz.

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

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

#### DE PESSOAS NATURAIS 15º Subdistrito - Bom Retiro Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **WENDEL LOPES RODRIGUES**, nascido nesta Capital, Santana, SP, no dia 22/06/2000, profissão mecânico, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Francisco Vangeste Rodrigues Martins e de Vera Lopes da Silva. A pretendente: **EDUARDA REIS DOS SANTOS**, nascida nesta Capital, São Miguel Paulista, SP, no dia 13/05/1998, profissão assistente de marketing, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Agilson Pereira dos Santos e de Erika Reis do Nascimento dos Santos.

O pretendente: **MIN HO KIM**, nascido na República da Coreia, no dia 28/12/1993, profissão supervisor comercial trilingue júnior IV, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Soo Il Kim e de Sung Ok Kim. A pretendente: **CAMILA NUNES BOTELHO**, nascida em Uberaba, MG, no dia 21/05/1999, profissão estagiária, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Joelson Soares Botelho e de Simeia Nunes Ferreira.

O pretendente: **DILSON FERREIRA SILVA**, nascido em Minas Novas, MG, no dia 08/04/1995, profissão bancário, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Sebastião Fernandes da Silva e de Maria Regina Ferreira Silva. A pretendente: **FERNANDA COIMBRA MATOS**, nascida em Minas Novas, MG, no dia 27/03/1997, profissão fonodóloga, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Antônio Camargos de Matos e de Maria Onésia Coimbra Matos.

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

# Redes lançam condições especiais para quem quer investir no próprio negócio

Com o franchising em alta, empreendedores encontram na data um momento estratégico para iniciar ou expandir seus investimentos

A Black Friday de 2025 deve marcar um novo recorde para o varejo brasileiro. De acordo com o estudo Black Friday 2025, da consultoria Gauge em parceria com a W3haus, a semana oficial do evento deve movimentar R\$ 13,6 bilhões, um crescimento de 16,5% em relação a 2024. Mas, além de aquecer o consumo, a data tem ganhado força também como motor de investimento e expansão no franchising brasileiro. Redes de diferentes segmentos vêm transformando a data em um momento estratégico para atrair novos franqueados, oferecendo condições especiais de entrada, descontos em taxas e benefícios exclusivos.



estruturados, especialmente neste período em que redes de alimentação, tecnologia, varejo e serviços lançam campanhas voltadas a novos empreendedores e investidores interessados em ampliar seus portfólios.

Já no setor de Casa e Construção, a Anjos Colchões & Sofás, rede com mais de 30 anos de atuação no mercado, anuncia condições especiais para novos franqueados durante a Black November. Para quem deseja investir no segmento, a taxa de franquia de R\$ 85 mil, poderá ter descontos progressivos de até 50%. É uma oportunidade de atuar em um setor consolidado e começar a operação em dois meses, tempo previsto para implantação da loja.

Para Ycaro Martins, CEO e fundador da Maxymus Expand, empresa especializada em estratégias de crescimento e estruturação de negócios de alta performance, a Black Friday pode ser uma oportunidade de expansão para redes e para empreendedores que desejam iniciar um novo negócio com condições mais vantajosas. "Investir em franquias é uma das modalidades de negócio mais seguras, devido às operações testadas, validadas e com resultados comprovados. Esse formato proporciona um crescimento previsível, rentável e escalável. No entanto, é imprescindível avaliar aspectos como o payback, a lucratividade e a compatibilidade do modelo com as habilidades, o perfil e os objetivos do empreendedor. Essa avaliação deve ocorrer em via de mão dupla, pois uma franquia alcança ótimos resultados quando existe sinergia entre o modelo de negócio e o franqueado", comenta o especialista.

A rede Emagrecimento, referência em emagrecimento saudável e estética corporal, com mais de 450 operações em funcionamento, lança uma campanha especial voltada a novos investidores. A rede oferece 50% de desconto na taxa de franquia, que normalmente custa R\$ 20 mil, durante todo o mês de novembro. A iniciativa amplia as oportunidades para quem deseja empreender em um modelo de negócio consolidado e em crescimento, com suporte completo e retorno atrativo.

A LypeDepyl, rede de depilação a laser e pioneira em despigmentação de tatuagens e sobrancelhas, aposta em uma ação promocional voltada a quem deseja abrir o próprio negócio ainda em 2025. A campanha tem início em 1º de novembro e é válida até 30 de novembro, oferecendo 30% de bônus na taxa de franquia do modelo Smart, cujo valor original é de R\$ 60 mil, um incentivo exclusivo em benefícios para novos franqueados que ingressarem durante o período. A marca destaca que os empreendedores que aproveitarem a oportunidade estarão prontos para inaugurar no período de maior demanda do mercado de estética, impulsionado pelo verão.

O Brasil movimentou R\$ 173,4 bilhões em 2024 e agora é o terceiro maior mercado de beleza do mundo, ficando atrás apenas de China e Estados Unidos, segundo dados da Euromonitor International. Diante do segmento a todo vapor, o Linda Todo Dia, franquia de salão de beleza para todos os perfis de mulheres, preparou uma condição especial para a Black Friday. Os investidores que adquirirem uma unidade durante todo o mês de novembro ganharão uma mentoria VIP da franqueadora, com foco em gestão financeira e gestão de pessoas, além de um kit de guerrilha para inauguração, contendo material gráfico completo personalizado e acompanhamento para prática do manual VIP.

Impulsionado pelo forte desempenho do varejo, que teve uma alta de 0,90% em 2025, de acordo com dados da Fundação Getúlio Vargas, o setor é promissor para quem deseja investir no segmento. A Minha Quitandinha, star-

tup de tecnologia voltada ao varejo e pioneira no modelo de minimercados autônomos por franquia, anunciou uma redução promocional da taxa de franquia, que passa de R\$ 25 mil para R\$ 12,5 mil durante todo o mês de novembro, em ação especial de Black Friday. O formato segue permitindo a implantação de lojas ilimitadas por franqueado, o que amplia o potencial de escalabilidade e retorno do investimento.

Para quem deseja investir no setor de limpeza e conservação, dados da Associação Brasileira de Franchising apresentaram um crescimento de 12% no primeiro semestre de 2025. A Maria Brasileira, maior rede de limpeza residencial e empresarial do país, oferece uma condição especial para quem deseja investir no modelo. Durante a campanha de Black Friday, novos franqueados terão 25% de desconto na taxa de franquia durante todo mês de novembro, que varia conforme o porte da cidade, entre R\$ 29,9 mil e R\$ 53,9 mil.

Já para quem quer investir no setor de alimentação, de 1 a 30 de novembro, a Mr. Fit, rede pioneira no conceito de fast-food saudável no Brasil, com refeições, sanduíches e sucos funcionais, oferece uma redução promocional da taxa de franquia, que passa de R\$ 9.999 mil para R\$ 4.999 mil, no modelo Home Office. Neste formato, o franqueado fica responsável por gerenciar as entregas dos produtos do conforto de casa. O valor promocional inclui taxa de franquia, estoque inicial, sacolas, agência de marketing gratuita, páginas de vendas, suporte de implantação e operacional, royalties mensal: R\$ 129,90. Este modelo de negócio é versátil e acompanha o crescimento do franchising no setor de food service, que ocupou a primeira posição no ranking de setores com a maior variação positiva no faturamento no primeiro semestre de 2025, com 23%, segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF).

## Quando a nuvem deixa de ser custo e passa a ser estratégia

Bruno Bolívar (\*)

Durante muito tempo, falar de nuvem era falar de tecnologia. Hoje, é falar de negócios. Empresas que tratam a nuvem apenas como despesa estão olhando para o retrovisor. As que a encararam como um instrumento estratégico de crescimento e eficiência financeira estão definindo o ritmo do mercado.

A verdade é que a nuvem não é mais sobre reduzir custos: é sobre gastar com propósito. Cada real investido em nuvem pode e deve estar conectado a uma métrica de resultado. É a diferença entre "fazer economia" e "gerar valor". E quem domina essa lógica, domina o jogo.

### O novo papel do FinOps na economia da inteligência artificial

Nos últimos dois anos, o mundo corporativo viveu uma corrida pela inteligência artificial. Só que junto com o entusiasmo, veio o alerta: mais de 60% dos projetos de IA corporativa não chegam ao terceiro ano, e o principal motivo é o custo.

O FinOps surge como o "freio inteligente" dessa jornada. Ele não é sobre cortar, mas sobre sustentar a inovação com responsabilidade.

Segundo o IDC, empresas com práticas consolidadas de FinOps conseguem otimizar entre 20% e 30% dos seus gastos em nuvem, redirecionando esses recursos para projetos de maior impacto, inclusive em iniciativas de IA.

No Brasil, onde o mercado de nuvem cresce em ritmo de dois dígitos e as margens estão sob pressão, a eficiência financeira da tecnologia virou tema de conselho, não apenas de TI. O futuro da competitividade passa por saber quanto custa inovar e quanto vale continuar

inovando. Os resultados falam por si: de acordo com a McKinsey, companhias que aplicam princípios de FinOps de forma estruturada podem reduzir de 20% a 30% os custos de nuvem e gerar ganhos expressivos de ROI no curto prazo, ao conectar práticas financeiras diretamente aos processos de engenharia.

A consultoria também aponta que a abordagem "FinOps as code" pode liberar até US\$ 120 bilhões em valor potencial para o mercado, ao tornar o controle de custos um elemento nativo das operações digitais. Mais do que isso, organizações que unem FinOps + IA conseguem crescer investindo melhor, não necessariamente mais.

Ou seja, não é sobre gastar menos, é sobre fazer mais sentido, em cada linha do orçamento.

Todo esse cenário já é vivido aqui no Brasil. Estamos passando por uma fase de consolidação digital inédita. Com investimentos bilionários de gigantes globais e incentivos em inteligência artificial, a nuvem deixou de ser infraestrutura e passou a ser estratégia nacional.

Empresas brasileiras estão percebendo que a vantagem competitiva não está em quem migra mais rápido, mas em quem migra com propósito. E é aí que entra o papel dos parceiros estratégicos.

Não basta fornecer tecnologia, é preciso traduzir performance técnica em resultado de negócio, com olhar financeiro, operacional e sustentável. Afinal, na nova economia digital, eficiência não é gastar menos: é crescer com consciência.

(\*) Head of Sales na Teltec Data.

**ALIPERTI S/A**  
 CNPJ/MF nº 61.156.931/0001-78 - NIRE 35.300.034.309 - ("Companhia")  
**Edital de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária**  
 Em atendimento à solicitação feita por acionista minoritário da Companhia, titular de 16% (dezesseis por cento) das ações ordinárias e de 19% (dezenove por cento) das ações preferenciais, ficam os senhores acionistas da Companhia convocados a se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária ("AGE") da Companhia, a ser realizada, de forma presencial, no dia 22 de dezembro de 2025, às 10h00min, na sede social da Companhia, localizada na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Afonso Alpert, nº 180, térreo, Água Funda, CEP 04156-090, para deliberarem sobre a seguinte ordem do dia: (a) a instalação do Conselho Fiscal da Companhia; (b) a eleição dos membros do Conselho Fiscal da Companhia; (c) a fixação da remuneração dos membros do Conselho Fiscal da Companhia; e (d) o Regimento Interno do Conselho Fiscal da Companhia. **Informações Gerais:** Documentos Exigidos para Participação dos Acionistas: Nos termos do art. 9º, § 1º, da Resolução CIM nº 81/22, bem como do art. 21, do Estatuto Social da Companhia, os acionistas que desejarem participar na AGE deverão enviar à Companhia, até 05 (cinco) dias antes da realização da AGE, portanto, até dia 17 de dezembro de 2025, toda a documentação que comprove, conforme o caso, (i) a identidade do acionista na AGE, (ii) os poderes de representação do acionista na AGE, e (iii) o comprovante de titularidade das ações de emissão da Companhia emitido pela entidade competente com, no máximo, 5 (cinco) dias de antecedência em relação à data da AGE - ou seja, a partir de 17 de dezembro de 2025 (inclusive). **Modo de Realização da AGE e Boletim de Voto a Distância.** Nos termos do art. 5º, § 4º, da Resolução CIM nº 81/22, pelos motivos constantes do Manual de Participação e Proposta da Administração da AGE, a AGE será realizada de modo presencial. Adicionalmente, os acionistas poderão exercer seus direitos de voto via boletim de voto a distância, conforme as instruções constantes do Manual de Participação e Proposta da Administração para a AGE. **Manual de Participação e Proposta da Administração para a AGE.** Nos termos previstos na Resolução CIM nº 81/22, o Manual de Participação e Proposta da Administração para a AGE da Companhia, e os documentos e ela relativos, estão à disposição dos acionistas na sede social da Companhia e nos websites da CIM - Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br), da B3 - Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br), e de Relações com Investidores da Companhia (www.aliperti.com.br/relacoes-com-investidores). São Paulo - SP, 20 de novembro de 2025. **Célio de Melo Almada Neto** - Presidente do Conselho de Administração, **Valério Dalla Valle** - Diretor-Presidente.

**Associação dos Servidores do Departamento de Águas e Energia Elétrica**  
 CNPJ nº 49.644.594/0001-62  
**Edital de Convocação: Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária**  
 O Presidente do Conselho Administração da ADAEE, no uso das atribuições que lhe confere os Artigos 24, 25 e 26 do Estatuto Social da ADAEE, convoca todos os associados para se reunirem no dia 09 de dezembro de 2025, em Assembleia Geral Ordinária, às 9:00 horas em 1ª convocação com a metade mais um dos associados e às 9:30 horas, em 2ª convocação, com qualquer número de associados nos termos do Artigo 24, na Rua Boa Vista, 170, 15. Andar, Auditório da Secretaria da Habitação, nesta Capital do Estado de São Paulo, para Apreciação e Deliberação dos Assuntos: a) Plano de Metas para o exercício de 2026; b) Contas e Balanço do exercício financeiro de 2024. Após o encerramento da AGE, seguirá a Assembleia Geral Extraordinária - AGE, na qual serão discutidos: a) Revisão total do estatuto visando a alteração de nome da entidade e demais itens; B) Venda da Pousada do Gualuiba - Guarujá; C) Apreciação do Regimento Interno; D) Gratificação ao Senhor Presidente em dedicação exclusivamente em favor da entidade.  
 São Paulo, 25 de novembro de 2025  
 Carlos Roberto Sabiá - Presidente da ADAEE

**TUBOPEÇAS INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A**  
 CNPJ 46.296.018/0001-83 e NIRE 35.3.0037359.6  
 Ficam convocados os senhores acionistas da Tubopecas Indústria e Comércio S/A a se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária que se realizará no dia 08 de dezembro de 2025, às 10:00 hs, na sede social situada na Rua Alzira Maruyama nos. 365/371, na Vila Nova York, em São Paulo, Estado de São Paulo, para deliberação acerca da destinação de resultados acumulados.  
 São Paulo, 19 de novembro de 2025.  
**TUBOPEÇAS INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A** K-22.25e26/11

**O Escritório Lógica Assessoria Contábil**, Localizado a Av. Eng. Fábio Roberto Barnabé, nº1942 - Jardim Esplanada, Indaiatuba-SP, vem informar o término dos Serviços Prestados à empresa GB MAX PORTARIA E SERVIÇOS LTDA CNPJ nº 26.103.170/0001-95, no dia "17/11/2025" e convoca o responsável pela empresa "RISONALDO AMARO DO NASCIMENTO", a comparecer no endereço acima citado no prazo de 5 dias úteis, para retirar os documentos. Caso não compareça, o escritório não se responsabilizará por eventuais multas que poderão incidir sobre a empresa e nem pela guarda dos documentos da mesma.

**Oswaldo, Fernandes S/A. Artes Gráficas**  
 CNPJ nº 61.407.060/0001-18 - NIRE 35300063341  
**EDITAL DE CONVOCAÇÃO - ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA (AGO)**  
 Ficam convocados os senhores acionistas da Oswaldo Fernandes S.A. Artes Gráficas para se reunirem em Assembleia Geral Ordinária (AGO), a ser realizada no dia 4 de dezembro de 2025, na sede do Escritório Alexandre de Moraes Advocacia, sito na Alameda Rio Negro, 503, sala 2020, no município de Barueri, Estado de São Paulo. A assembleia ocorrerá às 10h00, em primeira chamada, e às 10h30, em segunda chamada, com a finalidade de deliberar sobre a seguinte ordem do dia, em conformidade com o artigo 132 da Lei nº 6.404/76: I. Exame, leitura, discussão e votação do relatório da diretoria, do balanço patrimonial e respectivas demonstrações financeiras relativas ao exercício do ano de 2.024; 2. Aprovação das contas que compõem as demonstrações financeiras do exercício de 2.024; 3. Deliberação sobre a distribuição de lucros acumulados, relativamente ao exercício de 2.024; 4. Outros assuntos de interesse da sociedade. Informamos que, em cumprimento ao disposto no artigo 133 da Lei nº 6.404/76, todos os documentos pertinentes a esta ordem do dia, incluindo o relatório da administração, as demonstrações financeiras e a proposta de destinação de lucros, encontram-se à disposição dos acionistas na sede da companhia. Barueri, SP, 21 de novembro de 2025. **Patrícia Beltran Fernandes** - Diretora Presidente.

**Oswaldo, Fernandes S/A. Artes Gráficas**  
 CNPJ nº 61.407.060/0001-18 - NIRE 35300063341  
**EDITAL DE CONVOCAÇÃO - ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA (AGE)**  
 Ficam convocados os senhores acionistas da Oswaldo Fernandes S.A. Artes Gráficas para se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária (AGE), a ser realizada no dia 4 de dezembro de 2025, na sede do Escritório Alexandre de Moraes Advocacia, sito na Alameda Rio Negro, 503, sala 2020, no município de Barueri, Estado de São Paulo. A assembleia ocorrerá às 11h00, em primeira chamada, e às 11h30, em segunda chamada, com a finalidade de deliberar sobre a seguinte ordem do dia: 1. Ratificar a distribuição de dividendos no valor de R\$ 3.780.000,42 (três milhões, setecentos e oitenta mil reais e quarenta e dois centavos), referente a exercícios anteriores, já efetuada em 31/12/2024; 2. Deliberar sobre a proposta de antecipação de lucros do exercício de 2025, com base em balanço intermediário, e a distribuição de dividendos no valor de R\$ 3.780.000,42 (três milhões, setecentos e oitenta mil reais e quarenta e dois centavos), a serem pagos em 12 (doze) parcelas mensais a partir de janeiro de 2026; 3. Outros assuntos de interesse da sociedade. Informamos que os documentos pertinentes a esta ordem do dia, incluindo o balanço intermediário e a proposta detalhada da administração, encontram-se à disposição dos acionistas na sede da companhia. Barueri, SP, 21 de novembro de 2025. **Patrícia Beltran Fernandes** - Diretora Presidente.

**GIGLIO S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO**  
 CNPJ nº 59.105.635/0001-04  
**EDITAL DE CONVOCAÇÃO**  
 Ficam convocados os senhores acionistas da Sociedade Anônima de Capital Fechado Giglio S/A Indústria e Comércio, com sede na Rua Tietê, nº 112, Bairro Vila Vivaldi, no município de São Bernardo do Campo/SP CEP.: 09.615-000, CNPJ nº 59.105.635/0001-04, para se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária, a ser realizada no dia 03 de dezembro de 2025, às 09:00 horas, em primeira convocação e às 10:00 horas, em segunda convocação, na sede social da Companhia, a fim de deliberarem sobre a seguinte ordem do dia: I. Pautas: I. Exclusão/dstituição de todos os Conselheiros do Conselho de Administração e retirada dos mesmos do Quadro de Sócios e Administradores (QSA) da Companhia, constante da RFB; II. Dstituição dos atuais membros da Diretoria e Eleição de novos membros da mesma, com atualização dos Diretores/Administradores junto ao Quadro de Sócios e Administradores (QSA), constante da RFB. São Bernardo do Campo/SP, 18 de novembro de 2025. **Otavio Giglio Junior** - Diretor Presidente.

**Luizaseg Seguros S.A.**  
 CNPJ nº 07.746.953/0001-42 - NIRE 35.300.327.641  
**Ata da Assembleia Geral Extraordinária realizada em 21/11/2025**  
 Data, Hora e Local: Em 21/11/2025, às 10hs, na sede social. **Convocação e presença:** Dispensada, em razão da presença da totalidade dos acionistas. **Mesa:** Sr. Francisco Javier Valenzuela Cornejo, Presidente; e Sra. Ana Paula Schmidt, Secretária. **Deliberações aprovadas:** (a) A redução do capital social, considerado excessivo para o seu objeto social, nos termos do Art. 173 caput, da LSA, de R\$ 193.470.462,00 para R\$ 17.470.462,00 configurando uma redução efetiva, portanto, de R\$ 176.000.000,00, mediante o cancelamento de 176.000.000 de ações ordinárias representativas do capital social da Companhia, todas nominativas e com valor nominal unitário de R\$ 100 cada uma. (b) **Consignada** a restituição dos valores no montante de R\$ 176.000.000,00, será efetivada em moeda corrente nacional à acionista **NCP Participações Societárias S.A.** (c) A redução do capital somente será efetivada após decorrido o prazo legal de 60 dias. (d) **Aprovada** a alteração do Estatuto Social: "Artigo 5º - O capital social subscrito e integralizado, em moeda corrente nacional, é de R\$ 17.470.462,00, dividido em 17.470.462 ações ordinárias, todas nominativas e com valor nominal unitário de R\$ 1,00, podendo ser representadas por certificados assinados por 2 Diretores. **Único** - Cada ação ordinária dá direito a 1 voto nas deliberações das Assembleias Gerais." (e) **Consolidado** o Estatuto Social. Nada mais. SP, 21/11/2025.

**GE Energias Renováveis Ltda.**  
 CNPJ/MF nº 17.692.901/0001-94  
**Comunicado do Contrato de Trespasse**  
 Nos termos do artigo 1.144 do Código Civil Brasileiro, conforme Contrato de Trespasse datado de 01/10/2025, cuja cópia foi arquivada na JUCESP em 12/11/2025 sob o nº 397.803/25-4, a **GE Energias Renováveis Ltda.**, CNPJ/MF nº 17.692.901/0001-94, JUCESP/NIRE 35.227.339.753, com sede em São Paulo/SP, Avenida Embaixador Macedo Soares, nº 10.001, prédio 19, espaço 5, 1º pavimento, sala 1 A 96, Vila Anastácio, CEP 05095-035, vem por meio deste anunciar que, em 01/10/2025, transferiu e cedeu à **GE Power & Water Equipamentos e Serviços de Energia e Tratamento de Água Ltda.**, CNPJ/MF nº 01.009.681/0001-11, JUCESP/NIRE 35.213.544.635, com sede em São Paulo/SP, Avenida Embaixador Macedo Soares, nº 10.001, prédio 19, espaço 5, 1º pavimento, sala 1 A 95, Vila Anastácio, CEP 05095-035, os seguintes estabelecimentos comerciais: (i) localizado em Simões Filho/BA, Acesso A, sala B, nº 544, Quadra C e D, Setor de S.F.I do P.I, CIA SUL, Centro Industrial de Aratu, CEP 43700-000, CNPJ/MF nº 17.692.901/0008-60, JUCEB/NIRE 299.011.237-94; (ii) localizado em Sento Sê/BA, Lagoa do Angico S/N, Zona Rural, CEP 47350-000, CNPJ/MF nº 17.692.901/0019-13, JUCEB/NIRE 29.901.251.610; (iii) localizado em João Câmara/RN, Avenida Antônio Severiano da Câmara, nº 2010, Sala A, Centro, CEP 59550-000, CNPJ/MF nº 17.692.901/0011-16, JUCEBR/NIRE 24.900.268.808; (iv) localizado em Trairi/CE, Rodovia CE - 163 KM 01, Sala 02, Zona Rural, CEP 62690-000, CNPJ/MF nº 17.692.901/0014-09, JUCEC/NIRE 239.005.690.41; (v) localizada em Rio Grande/RN, Estrada Corredor do Senandes, s/n, Rg 140, Sala 2, Fazenda Coração de Maria, Zona Rural, CEP 69220-899, CNPJ/MF nº 17.692.901/0016-70, JUCEJCS/NIRE 43.901.792.981, com todos os ativos, passivos e contratos relacionados.

**GOPLAN S/A**  
 CNPJ nº 37.422.096/0001-96  
**EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA**  
 Aos 24 dias do mês de novembro de 2025, convocamos os senhores acionistas da **GOPLAN S/A**, com sede na Rua Antônio Lapa, nº 606, Bairro Cambuí, 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 ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA (AGE)**, a ser realizada no dia 03 de dezembro de 2025, às 17:00h (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 da Goplan Holding; 2) Aprovação de contas período Julho 2025 a Outubro 2025; 3) Deliberação e Aprovação da atualização da política de crédito; 4) Outros temas. Sem mais. Campinas, 24 de novembro de 2025. **JOSE HENRIQUE SALGADO GALLI** - Diretor Executivo CFO.

Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 1090941-36.2024.8.26.0002 O(A) MM. JUIZ(a) de Direito da 10ª VC, do Foro Regional I - Santo Amaro, Estado de SP, Dr(a). Adilson Araki Ribeiro, na forma da Lei, etc. Faz Saber ao **Carmello dos Santos Gomes**, CPF 00407947841, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda.**, referente às taxas de conservação e melhoramentos no valor de R\$ 26.982,83, devidas e não quitadas. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 06 de Novembro de 2025.

Empresas & Negócios Publicidade Legal



# Aumento de fraudes impulsionadas por IA na Black Friday

E-commerces devem reforçar estratégias antifraude para enfrentar riscos de tentativas de golpes no evento anual que mais movimentou o varejo

A Black Friday é um dos momentos mais aguardados do varejo digital, marcado por um intenso volume de ofertas e compras online. Neste ano, a data deve registrar um faturamento de R\$13 bilhões no mercado brasileiro, segundo a Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce. Esse movimento intenso também atrai a atenção de criminosos, fazendo do evento um dos principais momentos de tentativas de fraudes no comércio eletrônico. Dados da Equifax BoaVista, empresa global de dados, análises e tecnologia, mostram que na última Black Friday, o ticket médio de casos de fraude foi de R\$ 1.371,87, com índice de fraude em 4,4% — a relação entre quantidade de pedidos suspeitos de fraude transacional e casos de fraude bloqueados

Como uma tendência às tentativas de fraude, golpistas têm recorrido a novas tecnologias, incluindo Inteligência Artificial generativa, deep fakes de voz e vídeo, explorando falhas em sistemas de autenticação e ampliando o risco de fraudes financeiras altamente personalizadas. Márcio Souza, Superintendente de Operação Antrifraude da Equifax BoaVista, comenta que “a tecnologia é a base das tentativas de fraude e das defesas contra elas. O objetivo é atuar de forma preventiva em toda jornada do usuário, oferecendo a experiência com atrito controlado aos que realmente querem aproveitar as promoções de períodos como



a Black Friday”. De acordo com Souza, ainda é importante investir na educação contínua para identificação de novos formatos de golpe.

Com a chegada da data promocional, ainda há tempo para ajustes de estratégia antifraude e a Equifax BoaVista destacou pontos de atenção para Black Friday:

## 1. Valide os dados cadastrais do usuário

O uso de dados reais de consumidores é uma tendência no comportamento de golpistas, que têm acesso a essas informações por conta de vazamentos. Assim, eles conseguem identificar não apenas contas ativas, mas abandonadas ou inativas em e-commerces e explorá-las para burlar sistemas e estratégias de matches de informações, o que dificulta a identificação das fraudes.

Outro perfil de usuário que apresenta vulnerabilidade, que deve ter atenção dos varejistas, é o público idoso. Com pouco conhecimento

em tecnologia, os criminosos se aproveitam de dados mais consolidados e de patrimônios mais duradouros, o que facilita a aplicação dos golpes.

## 2. Decisões de proteção guiadas por dados

Apesar de parecer um ponto de atrito e ou até gerar custos para uma operação, a quantidade e forma como os dados são capturados em uma transação auxiliam na precisão das estratégias antifraude. É possível analisar os diferentes perfis de usuários e seu comportamento, criando distinção entre aqueles que são reais e os golpistas.

Um cadastro de usuário atualizado pode gerar atrito ao usuário, mas é parte essencial da segurança e da capacidade de decisão, e aumentam e muito as chances de bloquear o uso indevido de uma conta.

## 3. Múltiplas camadas para múltiplos riscos

O uso de uma única tecnologia antifraude é ineficaz,

já que os fraudadores evoluem rapidamente com o avanço da IA. A combinação de ferramentas preditivas, regras e múltiplas camadas de firewall se mostra muito mais eficiente. Soluções de biometria comportamental e autenticação multifator (MFA), aliados à plataforma de antifraude, tornam-se essenciais na prevenção.

Invista em uma segurança mais avançada, com modelos de IA preditiva, tokenização e criptografia avançada, proteção centrada em APIs e arquitetura Zero Trust (ZTA) para garantir máxima confiabilidade e resiliência digital.

## 4. Prevenção a Fraude não é Prevenção de Vendas

A prevenção à fraude é essencial para impulsionar os negócios. Aplicar estratégias adequadas em cada etapa do processo torna-se um diferencial competitivo. Soluções inteligentes e equilibradas aumentam a segurança, reduzem perdas e fortalecem a confiança na experiência de compra.

## 5. Fraude aprovada e identificada não é o fim do mundo

Já existem no mercado soluções eficazes de gestão de casos de fraudes aprovadas. Negociar em tempo de reversão, aprender e agir a partir de chargebacks, é uma boa estratégia. Atuar com o que não foi evitado gera insights valiosos e ações corretivas.

## Como diferentes culturas utilizam consórcios no planejamento patrimonial

Thiago Savian (\*)

*Em um mundo cada vez mais individualista e movido por consumo imediato, os consórcios representam um curioso contraponto: a paciência financeira*

Mais do que uma ferramenta de aquisição de bens, eles revelam valores culturais profundos, ligados à cooperação, confiança e planejamento coletivo. Observar como diferentes culturas utilizam os consórcios no planejamento patrimonial é, em última instância, observar como cada sociedade lida com o tempo, o dinheiro e o futuro.

No Brasil, o consórcio é um instrumento amplamente difundido. Mesmo diante de alternativas de crédito mais rápidas, milhões de brasileiros ainda preferem esse modelo, baseado na lógica da espera disciplinada. E não por acaso: os juros altos tornam o financiamento tradicional pouco atrativo, e o consórcio se apresenta como uma maneira mais racional — e menos arriscada — de construir um patrimônio. Aqui, essa modalidade virou sinônimo de prudência. E também de uma certa esperança coletiva: a crença de que é possível crescer junto, dividindo a conta ao longo do caminho.

Mas essa não é uma exclusividade brasileira. Na África, formas tradicionais de consórcio — muitas vezes informais — cumprem papel central na vida financeira das famílias. O que para nós é uma estratégia de aquisição de imóvel, lá é uma questão de sobrevivência, dignidade e pertencimento. Em países onde o acesso ao sistema bancário ainda é restrito, os grupos de poupança rotativa oferecem crédito, proteção e apoio emocional. Um elo entre finanças e cultura que os números frios não conseguem medir.

Já na Ásia, a experiência é igualmente rica. Os chit funds indianos, por exemplo, vão além da função econômica. Eles são parte de uma engrenagem social maior, que envolve família, comunidade e tradição. Em muitos casos, o consórcio

é usado como ponte entre gerações — um avô que ajuda a garantir a educação do neto ou um pai que antecipa o casamento da filha, ou seja, planejar patrimônio nessa região, é pensar no outro, muitas vezes alguém que ainda nem nasceu.

Mesmo nos países mais ricos, onde o crédito é abundante, versões modernas dos consórcios têm ganhado espaço, sobretudo entre jovens que rejeitam dívidas longas ou comunidades que valorizam a auto-gestão financeira. Fintechs na Europa e na América do Norte têm resgatado essa lógica de poupança em grupo, digitalizando um modelo antigo com roupagem contemporânea.

Curiosamente, no mundo muçulmano, onde os juros são proibidos pela lei islâmica, os consórcios surgem como solução compatível com os princípios da fé. Aqui, a motivação não é apenas econômica, mas espiritual. O dinheiro circula de forma justa, sem exploração. É uma forma de cumprir objetivos de vida sem violar convicções religiosas. Uma bela prova de que finanças e ética podem — e devem — caminhar juntas.

O que esses exemplos mostram é que o consórcio é mais do que um mecanismo financeiro: ele é um reflexo de como cada cultura lida com suas prioridades, limitações e esperanças. Em comum, todas compartilham a ideia de que a construção patrimonial não precisa — e talvez nem deva — ser solitária.

Em tempos de hiperconsumo e imediatismo digital, o consórcio resgata um valor fundamental: o tempo. Poucos produtos financeiros nos ensinam tanto sobre esperar, confiar e planejar. E talvez, por isso mesmo, ele continua sendo tão atual. Não importa o nome — consórcio, tontine, chit fund ou stokvel —, essa prática segue resistindo às transformações do mercado justamente por não se render a ele.

(\*) Diretor Comercial da Unifisa, empresa brasileira de soluções financeiras, especializada em consórcio.

## Por que investir em cultura é investir em reputação – e como medir isso

Ítalo Azevedo (\*)

Empresas que apoiam iniciativas de impacto viabilizadas por meio de projetos culturais, sociais e esportivos não devem ser vistas apenas como impulsionadoras de ações com foco em responsabilidade social. Na verdade, devem ser reconhecidas como instituições que realizam investimentos estratégicos em reputação, reforçando seus compromissos com a agenda ESG.

Investir em projetos socioculturais e em práticas ESG gera conexões autênticas com o público, promovendo valor e impacto positivo. Soluções de impacto bem conduzidas geram engajamento orgânico, fortalecem a imagem institucional e criam valor reputacional mensurável para as empresas. Com rastreabilidade, é possível monitorar percepção de marca, associação espontânea e impacto social - elementos que, no longo prazo, sustentam vantagem competitiva em ambientes altamente sensíveis à coerência.

Embora exista a intangibilidade relacionada à fruição cultural - nada mais prazeroso do que assistir a um filme ou escutar o novo álbum do seu artista preferido -, investir em soluções de impacto na triade cultura, esporte e social proporciona retornos financeiros para os ecossistemas envolvidos, além de ganhos reputacionais consistentes.

No final de julho e início de agosto deste ano, estive como público mais uma vez na Festa Literária Internacional de Paraty (FLIP). Na cidade fluminense, tive a oportunidade de me reconectar com pautas do mercado editorial e lembrar suas complexidades; conheci novas escri-

toras como Dahlia de la Cerda e Dolores Reyes na programação principal; descobri diversos outros nomes na programação paralela; e pude assistir a mesas de nomes como Valter Hugo Mãe e Rosa Montero, com destaque especial para o poeta Sérgio Vaz, que promoveu uma enorme salva de palmas a professoras e professores no encerramento da feira.

Trata-se de um projeto de grande porte que, segundo seus dados oficiais, tem levado anualmente mais de 30 mil pessoas a Paraty, além de movimentar dezenas de milhões de reais. Isso nos faz pensar que as empresas que estiverem presentes com posicionamento estratégico e presença qualificada colheram muito mais do que uma simples exposição de marca: realizaram um investimento efetivo em reputação.

Extrapolando o contexto da reputação e falando sobre negócios, a cultura em específico é uma força motriz da economia brasileira: segundo dados do Observatório Itaú Cultural, a economia da cultura e das indústrias criativas (ECIC) do Brasil movimentou R\$ 230,14 bilhões no ano de 2020, equivalente a 3,11% do Produto Interno Bruto (PIB), superando a contribuição da indústria automobilística. Já a Lei Rouanet, que é o mecanismo mais relevante para a realização de atividades culturais no país, gera retorno de R\$ 1,59 à economia para cada real investido, com impacto sobre 68 setores, de acordo com estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de 2018.

Para que o ciclo virtuoso de impacto em iniciativas socioculturais se concretize, é fundamental que as empresas adotem uma

abordagem estratégica que inclua o uso estruturado das leis de incentivo — não apenas à cultura, mas também ao esporte e à área social.

Nesse contexto, a implementação do uso de relatórios de impacto e de ferramentas que promovam a rastreabilidade e a transparência dos dados contribui para a consolidação de uma cultura organizacional orientada por evidências e propósito.

O momento de planejamento estratégico das empresas torna-se, portanto, determinante para o estabelecimento de indicadores de desempenho (KPIs) específicos para cada iniciativa, alinhados aos objetivos da empresa patrocinadora e voltados à mensuração precisa dos resultados gerados.

Além do monitoramento contínuo por parte dos incentivadores, também é responsabilidade dos organizadores dos projetos a prestação de contas aos órgãos competentes, comprovando as execuções previstas. Relatórios são, portanto, instrumentos fundamentais para demonstrar a ampliação do impacto social, cultural e ambiental das iniciativas, fortalecendo, consequentemente, as marcas patrocinadoras.

Há quem prefira falar de soluções de impacto ou simplesmente em projetos, mas o essencial é garantir a transformação de propósito em ações concretas. Essa transformação pressupõe engajamento genuíno e posiciona empresas como agentes de mudança sociocultural, alinhando valores a resultados.

(\*) Sócio-fundador da Muda Cultural.

Empresas  
& Negócios



www.netjen.com.br

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

**TEL: 3043-4171**

# O desafio das empresas familiares não é só expandir – é atravessar gerações

Empresas familiares que atravessam décadas sabem que o maior desafio não está apenas em crescer, mas em permanecer relevantes

Frederico Passos (\*)

Dados recentes do IBGE divulgados em 2025 mostram que só três em cada dez negócios familiares chegam à terceira geração. E o motivo, na maioria das vezes, está mais na dificuldade de equilibrar tradição e inovação do que na falta de mercado. É quando a tecnologia ganha protagonismo: quando planejada com visão de longo prazo, ela se torna o elo entre gerações, garantindo que a história construída até aqui sirva de base para as próximas transformações.

Conectar diferentes gerações dentro da mesma empresa exige mais do que boa vontade; exige estrutura. A liderança que enxerga a tecnologia como parte da estratégia, e não somente como uma ferramenta, cria um ponto de encontro entre visões distintas: de um lado, a experiência e o olhar cauteloso das gerações fundadoras; de outro, a agilidade, o domínio digital e a busca por inovação.

Quando a operação é sustentada por sistemas integrados e dados confiáveis, o diálogo muda. As decisões



think-delta CANVA

deixam de depender de percepções individuais e passam a se apoiar em evidências. Isso reduz o ruído, fortalece a governança e cria clareza sobre o que realmente gera valor.

Nos últimos meses, muitas companhias vêm reestruturando suas bases tecnológicas justamente para garantir essa continuidade. A integração de sistemas legados com novas plataformas tem permitido que informações históricas se conectem a processos mais modernos, sem perda de conhecimento. É o tipo de evolução que preserva o que deu certo enquanto abre espaço para

novas práticas. Esse equilíbrio é o que diferencia empresas que envelhecem das que amadurecem.

A transparência também ganhou peso nessa equação. Ambientes em que indicadores são claros, resultados são acompanhados por todos e dados estão acessíveis a diferentes áreas tendem a gerar mais confiança entre as lideranças. Hoje, isso é decisivo, já que a segurança virou prioridade: segundo a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), o número de incidentes cibernéticos cresceu 18% neste ano. Proteger informações é, além de requisito legal, um

compromisso de continuidade. Afinal, nada coloca mais em risco um legado do que a perda de dados críticos ou a interrupção de operações.

Outro ponto essencial é a governança da inovação. Inovar não significa romper com o que veio antes, e sim evoluir a partir do que já existe. Criar espaços em que diferentes gerações participem das decisões tecnológicas ajuda a garantir que a inovação seja construída com propósito, não como resposta a modismos. Quando há clareza nos processos, abertura ao diálogo e alinhamento de expectativas, a tecnologia não gera resistência e é vista como ferramenta de protagonismo compartilhado.

No fim, o que sustenta uma empresa ao longo das décadas é a capacidade de alinhar passado e futuro em uma mesma visão. A tecnologia é o que torna isso possível. Ela preserva o conhecimento, organiza as informações e dá suporte para decisões que atravessam o tempo. Dessa forma, o legado não fica só na lembrança — se torna uma base viva, capaz de sustentar as próximas gerações.

(\*) CEO da Unentel.

## O preço certo no momento certo

Fernando Menezes (\*)

Como a precificação inteligente está redesenhando o varejo

R\$ 2,6 trilhões. Esse é o volume que o varejo brasileiro movimentou anualmente, segundo dados recentes do IBGE. Mas por trás desse número monumental, esconde-se um paradoxo: enquanto a escala do setor cresce, a margem de manobra dos varejistas encolhe. Pressionados pela volatilidade do consumo, por uma concorrência agressiva e por clientes cada vez mais sensíveis a preço, muitos ainda baseiam suas decisões comerciais em planilhas manuais, regras fixas e uma intuição que já não acompanha o ritmo do mercado. Em um mercado tão dinâmico, precificar mal não é apenas perder rentabilidade — é correr o risco de ficar para trás.

Para solucionar esse gap, algumas empresas estão olhando para novas tecnologias que tornam a precificação mais inteligente: o uso de tecnologias como inteligência artificial, análise preditiva e automação para ajustar preços de forma dinâmica, baseada em dados reais de comportamento de consumo, concorrência, demanda e até variáveis externas como clima ou sazonalidade. O objetivo é simples, mas ambicioso: tomar decisões mais rápidas, embasadas e lucrativas.

Percepção de preços é estratégia pura - Historicamente, o varejo sempre tratou o preço como um ponto de fricção entre custo e competitividade. Mas a maturidade digital do consumidor e a multiplicação dos canais de compra mudaram o jogo. O cliente compara preços em tempo real, cruza ofertas entre apps e marketplaces, e espera consistência - visão omnicanalidade.

Nesse novo ambiente, o preço deixa de ser apenas um número impresso na gôndola e passa a operar como um instrumento estratégico de posicionamento, margem e fidelização. E isso exige mais do que remarcações semanais ou promoções genéricas. Exige uma engenharia de preços capaz de antecipar variações de demanda, reagir a movimentos da concorrência em minutos e adaptar margens produto a produto, loja a loja, canal a canal.

Estudos da McKinsey indicam que empresas que adotam algoritmos dinâmicos de precificação aumentam a receita entre 5% e 15%, com elevação média de até 5 pontos percentuais na margem bruta. Já a Accenture aponta que a aplicação de inteligência artificial em estratégias de pricing melhora a acurácia de previsão de demanda em mais de 20%, reduzindo rupturas e promoções mal calibradas. No Brasil, a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) inclui a inteligência de preços entre os cinco pilares tecnológicos mais relevantes para o varejo nos próximos anos.

O segredo, justamente, está no uso de dados para identificar oportunidades invisíveis aos modelos tradicionais - seja subindo preços onde a elasticidade permite, seja reduzindo em momentos estratégicos para acelerar giro ou enfrentar promoções da concorrência.

O colapso da planilha e o novo ciclo do preço - O grande gargalo para essa transformação ainda é a operação. Muitas empresas tentam aplicar regras de precificação usando planilhas, processos manuais e sistemas fragmentados. O resultado são horas perdidas consolidando arquivos, testando fórmulas, corrigindo erros e recomendo ciclos de análise — tudo isso num varejo que exige decisões em tempo real.

Com a automação e a inteligência de dados, o ciclo de precificação pode finalmente sair do modo reativo. Plataformas modernas conseguem processar milhões de dados por dia, incluindo com-

portamento de compra, estoque, indicadores macroeconômicos, histórico de vendas, rupturas e até geolocalização para recomendar, testar e aplicar alterações de preço de forma instantânea e auditável.

A diferença é brutal: o que antes levava dias para ser simulado, agora pode ser recalculado em minutos. E mais do que velocidade, o modelo traz governança: regras claras, parametrização inteligente, rastreabilidade de decisões e consistência entre os canais.

Inteligência artificial como aliada, não substituta - A sofisticação desses modelos é cada vez maior, mas especialistas alertam: precificação inteligente não é delegar o preço a um robô, e sim criar um ecossistema onde dados, algoritmos e análise humana trabalham juntos. A IA traz o cálculo, a escala, a capacidade preditiva. Mas a decisão final - aquela que envolve marca, valor percebido e estratégia de longo prazo - ainda depende de inteligência de negócio.

É por isso que os times comerciais mais maduros têm deixado de operar no Excel para assumir um novo papel: de estrategistas de preço. Eles não mais calculam manualmente o valor de cada produto, eles definem objetivos de margem, faixa de posicionamento, clusters de loja e perfis de consumidor. O sistema executa, testa e retroalimenta o modelo com resultados. A equipe ajusta, interpreta e projeta novos caminhos.

Outro elemento-chave da precificação inteligente está na execução de ponta a ponta. Não basta calcular o preço ideal: é preciso garantir que ele chegue ao ponto de venda com precisão, rapidez e rastreabilidade. Isso significa integração nativa com o ERP, comunicação direta com o PDV, sincronização com etiquetas eletrônicas ou plataformas de e-commerce, e fluxos claros de aprovação.

Empresas que dominam esse fluxo completo conseguem implementar estratégias de microprecificação por região, horário ou perfil de loja, mantendo controle centralizado, consistência nacional e capacidade de reação. Esse nível de agilidade torna o varejista mais responsivo ao mercado, mais assertivo nas promoções e mais eficiente na gestão de margem.

E não se trata apenas de lucro: o impacto aparece também na experiência do cliente, que encontra preços coerentes, transparentes e atualizados em todos os canais. Isso reduz atrito, aumenta conversão e fortalece a confiança na marca.

O futuro: A nova era da precificação - O varejo brasileiro está diante de um divisor de águas. De um lado, os modelos antigos de precificação baseados em histórico, feeling e ferramentas isoladas. Do outro, uma abordagem orientada por dados, que transforma o preço em um organismo vivo — que aprende, se adapta e reage com velocidade e precisão. Para quem lidera o setor, a escolha é clara: preço não é mais custo + markup. Preço é inteligência, timing e contexto.

A adoção de precificação inteligente ainda é desigual entre os players, mas o mercado aponta uma tendência inevitável: quem internalizar essa competência como disciplina estratégica - e não como solução pontual - terá condições de proteger margem, ganhar escala e crescer de forma sustentável. Não se trata apenas de vender mais. Trata-se de vender melhor, com mais inteligência e mais resultado.

E nesse novo jogo, os centavos fazem diferença porque, multiplicados por milhões de transações, são eles que definem quem lidera e quem tenta recuperar o fôlego.

(\*) Executivo de Precificação Inteligente da Selbetti.

## Como a renda define o que o Brasil assiste e escuta na internet

Renato Dolci (\*)

Em um país em que o salário mínimo é de R\$ 1.412, pagar por múltiplos serviços de streaming não é uma escolha óbvia. Essa realidade molda a forma como os brasileiros consomem cultura e, no digital, isso não teria como ser diferente, apesar da pretensa ideia de que a internet é “democrática”.

O YouTube, gratuito e onipresente, tornou-se o centro de entretenimento das classes populares. Segundo pesquisa da Opinion Box, 81% dos brasileiros acessam a plataforma todos os dias, em smartphones, computadores e, cada vez mais, nas televisões.

O peso da economia no consumo cultural - A lógica é econômica antes de ser cultural. Em 2024, o mercado de streaming musical no Brasil movimentou R\$ 3,06 bilhões, dos quais R\$ 2,08 bilhões vieram de assinaturas pagas, de acordo com a Mobile Time.

É um mercado em expansão, mas concentrado: grande parte dos brasileiros não paga por esses serviços. Por isso, 63% afirmam usar o YouTube para ouvir música. É gratuito, funciona em qualquer aparelho e oferece tudo — de playlists a shows ao vivo. Para quem ganha pouco, a conta fecha na gratuidade, não no catálogo premium.

YouTube como nova TV aberta - Essa escolha se estende para o vídeo. O Brasil tem 32% dos acessos ao YouTube feitos diretamente por smart TVs, e o país já soma mais de 144 milhões de usuários na plataforma. Muitas emissoras disponibilizam programas completos, novelas e trechos diários. Para quem não assina TV paga, o YouTube virou a “nova TV aberta”, só que personalizada, com algoritmos no lugar da grade de programação.

O resultado é que a televisão nas periferias brasileiras muitas vezes abre direto no aplicativo do YouTube, não no sinal digital tradicional. Em pesquisa recente, 38% dos usuários disseram assistir YouTube no “modo TV”, enquanto 80% ainda o acessam pelo celular.

Hub multimídia para entretenimento e aprendizado - Essa convergência coloca a plataforma como um hub multimídia: ela substitui rádio, canais abertos, serviços de streaming e até cursos online. Na mesma pesquisa, 61% afirmaram usar o YouTube para “aprender coisas do dia a dia”, como tutoriais, receitas ou dicas financeiras.



Proxima Studio - CANVA

O tempo de tela confirma essa centralidade. Um quarto dos usuários brasileiros passa mais de duas horas por semana na plataforma, com forte predominância de conteúdos de entretenimento e música.

A gratuidade como modelo de negócio - Em 2024, os vídeos musicais financiados por publicidade geraram R\$ 499 milhões em receita, mostrando como o modelo gratuito se sustenta economicamente mesmo sem cobrar do público. O YouTube virou o grande “tudo-em-um” digital, lembrando os antigos aparelhos de som dos anos 90 que juntavam rádio, fita, CD e vídeo — só que agora na nuvem e sem custo direto.

Economia define cultura digital - Essa dinâmica revela uma verdade incômoda: a economia define a cultura digital. Podemos até cair nos papos de que agora a cultura digital é para todos, de que todo mundo corre ouvindo Spotify ou passa os finais de semana na Netflix. Mas, enquanto a classe média urbana escolhe entre Netflix, Spotify ou Amazon Prime, milhões de brasileiros optam pelo YouTube não por preferência estética, mas por necessidade.

É a plataforma que cabe no bolso e na TV da sala de uma parcela expressiva de brasileiros. Entender esse fenômeno é entender o Brasil: um país onde o acesso à informação e ao entretenimento ainda é determinado pelo preço de uma assinatura, pelo limite baixo de cartão de crédito e por uma cidade sem luz ou sinal estável de internet.

(\*) Diretor de Dados e Analytics da Timelens.



Natee\_Meeplan\_CANVA

VIRADA FISCAL

# COMO A REFORMA TRIBUTÁRIA IMPULSIONA A DIGITALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A contagem regressiva já começou: em janeiro de 2026 entra em vigor a primeira etapa da reforma tributária, que substituirá gradualmente cinco tributos por um novo modelo de IVA dual. Para as empresas, isso significa rever processos fiscais de ponta a ponta em menos de um ano – uma transição que vai muito além da atualização de sistemas. A necessidade de integração entre áreas, de automação inteligente e de criação de indicadores confiáveis torna a reforma não apenas um desafio de conformidade, mas também um catalisador para a transformação digital das rotinas fiscais.

Cláudio Costa (\*)

Nos últimos meses, o debate sobre a reforma ganhou força não apenas nos corredores do Congresso, mas também dentro das empresas. A substituição de PIS, Cofins, IPI, ICMS e ISS por dois tributos – a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), de competência federal, e o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), de competência estadual e municipal – promete simplificação.

Estima-se que o tempo gasto com obrigações fiscais caia de cerca de 4000 horas por ano para algo em torno de 200 horas/ano. A simplificação, no entanto, não elimina a complexidade da transição. Entre 2026 e 2032, os dois sistemas conviverão em paralelo, exigindo das empresas capacidade de operar em dupla engrenagem e de revisar toda a arquitetura fiscal e tecnológica.

Especialistas já alertam que as empresas que não se prepararem a tempo podem enfrentar gargalos severos, inclusive dificuldades para emitir notas fiscais eletrônicas já no início da vigência. O custo de uma adaptação tardia pode ser alto: perda de competitividade, riscos de autuação e desorganização do fluxo financeiro. A reforma, por sua natureza, não é opcional. A urgência em se adequar não está apenas em atender a uma exigência legal, mas em proteger a continuidade operacional.

Por outro lado, a mudança abre uma janela para repensar processos de forma mais estratégica. Rever contratos, precificação, cadeias de suprimento e indicadores de performance à luz do novo sistema permite transformar um desafio regulatório em oportunidade de inovação. Nesse sentido, a reforma funciona como um gatilho para acelerar a digitalização das áreas fiscais, trazendo ganhos que vão além do compliance.

Mapeamento de processos: chave para a transição - A preparação para a reforma tributária começa pelo mapeamento minucioso dos fluxos críticos. É preciso compreender como cada operação – compra, venda local, transação interestadual, importação ou exportação – será impactada pelo novo modelo. Esse diagnóstico deve orientar a atualização de ERPs e sistemas satélites, a revisão de regras de negócios e a definição de novos relatórios de acompanhamento. Mais do que parametrizar tributos, trata-se de redesenhar a lógica fiscal das operações.

Outro ponto importante é a integração entre departamentos. A reforma não é um tema restrito ao fiscal: afeta finanças, jurídico, TI, logística, compras e vendas. Uma mudança na alíquota ou no



Cláudio Costa

creditamento de imposto pode alterar margens, afetar contratos e redesenhar políticas comerciais. Criar comitês internos multidisciplinares, promover treinamentos conjuntos e estabelecer canais de comunicação entre áreas passa a ser condição para uma transição coordenada.

Nesse processo, a consultoria em gestão tem papel estratégico. Acompanhar a evolução das regras, traduzir implicações jurídicas em práticas de negócio e apoiar na parametrização tecnológica são funções que podem acelerar a adaptação. Consultores ajudam a criar roadmaps de implementação, validar simulações financeiras e preparar as equipes internas para absorver conhecimento, reduzindo riscos de dependência futura. O investimento

Divulgação

em apoio externo, somado à capacitação de equipes próprias, tende a crescer justamente porque a curva de aprendizado será íngreme e o prazo, curto.

E, dentro do contexto da reforma tributária, a digitalização aparece como aliada indispensável. Se antes a automação fiscal era vista como diferencial, agora se torna pré-requisito. Sistemas capazes de processar grandes volumes de dados, validar informações em tempo real e gerar relatórios confiáveis são fundamentais. Tecnologias de RPA (Robotic Process Automation), inteligência artificial e analytics podem agilizar a apuração de tributos, reduzir erros e aumentar a transparência dos resultados. Em paralelo, dashboards customizados permitem acompanhar indicadores como carga tributária efetiva, impactos no fluxo de caixa e cumprimento das novas obrigações, fornecendo insumos para decisões estratégicas.

“ A mudança abre uma janela para repensar processos de forma mais estratégica. Rever contratos, precificação, cadeias de suprimento e indicadores de performance à luz do novo sistema permite transformar um desafio regulatório em oportunidade de inovação.

Efeitos da reforma a longo prazo – O Brasil chega a este momento com empresas em diferentes estágios de maturidade digital. Algumas já investem há anos em compliance fiscal automatizado e poderão aproveitar a transição para refinar seus processos. Outras ainda operam com alto grau de manualidade e enfrentarão maior pressão para digitalizar rapidamente. Essa disparidade reforça a importância de não adiar decisões: quem começar cedo terá tempo de testar sistemas, corrigir falhas e capacitar equipes. Quem deixar para a última hora pode ser forçado a adotar soluções improvisadas, mais caras e menos eficazes.

E, mesmo que o esforço agora traga investimentos de tempo e recursos, a modernização dos sistemas tributários traz efeitos colaterais positivos. Ao reorganizar as rotinas fiscais, as empresas devem ganhar mais visibilidade sobre operações, otimizar processos internos e fortalecer a governança. Dados confiáveis e integrados permitem identificar oportunidades de créditos tributários, ajustar políticas de preços e até redesenhar estratégias de mercado. Em um ambiente regulatório historicamente marcado pela instabilidade, a simplificação prometida pela reforma pode, se bem administrada, traduzir-se em maior previsibilidade e competitividade.

Em resumo, planejar, integrar e digitalizar são verbos que precisam guiar a agenda corporativa nos próximos meses. A reforma é inevitável, mas a forma como cada empresa a enfrentará definirá não apenas sua conformidade tributária, mas também sua capacidade de competir em um mercado que exige eficiência, transparência e agilidade.

(\*) Head da Selbetti Business Consulting (<https://selbetti.com.br/>).



AndreyPopov\_CANVA