

MAIOR ÁREA DE LIVRE COMÉRCIO DO MUNDO

ACORDO MERCOSUL UE DESTRAVA COMÉRCIO APÓS 26 ANOS E REDESENHA O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

Marketing

Maturidade tecnológica e a valorização do fator humano

Sempre que nos aproximamos de um novo ciclo, o mercado é inundado por listas de tendências.

No entanto, na minha experiência conversando com clientes e observando o cenário global, percebo que muitas "novidades" são, na verdade, evoluções de conversas que já estamos tendo. Ao olhar para 2026, não vejo apenas tecnologias e comportamentos futuristas surgindo do zero, mas sim a consolidação e a maturidade de ferramentas que hoje ainda estamos "tateando".

Se 2025 foi um período de descoberta e primeiros contatos, acredito que 2026 será o momento de implementação, para que nos próximos anos tenhamos a verdadeira consolidação. E uma mensagem fica clara: o futuro não é sobre substituir o profissional, mas sobre como ele orquestra o uso dessas ferramentas.

Abaixo, elenco o que considero os pilares dessa transformação.

1 A corrida silenciosa da análise preditiva

Eu tenho notado uma certa hesitação no mercado brasileiro quanto à adesão total da análise preditiva. Vejo que muitas empresas fazem testes, mas acabam não utilizando a ferramenta de forma contínua porque os resultados não são imediatos: eles são lentos, graduais e progressivos.

O perigo dessa visão imediatista é que a construção de uma cultura de dados leva tempo. Eu sempre digo: quem demora para aderir não consegue correr atrás depois. Você estará competindo com empresas que já possuem anos de histórico, insights acumulados e uma cultura organizacional voltada para isso. A predição será o padrão e quem deixar para a última hora enfrentará dificuldades.

2 Omnichannel e a visão única além do mobile

Durante muito tempo, falamos de "mobile first". Hoje, essa visão precisa evoluir. Claro, o celular é o canal mais fácil, aquele que está



“O futuro não é sobre substituir o profissional, mas sobre como ele orquestra o uso dessas ferramentas.”

na mão do consumidor o tempo todo. Mas se focarmos apenas nele, deixamos de tirar insights valiosos de outros pontos de contato.

A tendência real é a experiência omnichannel genuína. Trata-se de ter uma visão única do Marketing que amarra tudo: desde os canais de venda até o atendimento ao cliente. É necessário integrar o mobile em uma estratégia multiplataforma, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em um panorama completo e não em fragmentos de comportamento.

3 Hiperpersonalização com ética e segurança

Existe uma linha tênue entre ser útil e ser invasivo. Quando falamos de hiperpersonalização via Inteligência Artificial, minha maior preocupação é sempre a privacidade do usuário.

Na minha visão, a grande virada não está em criar anúncios personalizados, mas em usar a IA para análise de criativos. Em vez de focar apenas na geração de conteúdo, devemos usar

a tecnologia para entender por que um criativo performou melhor que outro.

A IA pode analisar esses dados rapidamente, mas a sensibilidade para entender o público e definir a estratégia continua sendo nossa. O foco deve ser a segurança do usuário e a inteligência estratégica.

4 Atribuição clara e o fator humano

Por fim, vejo soluções no mercado que prometem automatizar modelos de atribuição via IA. Mas o que me preocupa é quando a linha de raciocínio usada pela IA para atribuir uma venda não é clara: se foi o primeiro clique, o último clique ou um período de tempo específico.

Acredito em soluções que oferecem flexibilidade, com as quais a IA facilita o processo, mas o humano define a metodologia. No fim do dia, a mensagem mais importante para 2026 é a valorização do profissional. A tecnologia é excelente para processar dados operacionais, mas textos, estratégias e decisões puramente baseados em IA soam frios e impessoais.

O diferencial competitivo não será a IA em si, mas o talento humano capaz de usá-la para potencializar a visão estratégica. O futuro é tecnológico, mas a inteligência, essa continua sendo nossa.

(*) **Fernando Cabral, Diretor de growth LATAM da Adjust.**

Negócios em Pauta

Léo Salvador



Última edição do Festival Fronteiras 2025, em Porto Alegre.

Festival Fronteiras São Paulo abre venda de ingressos para edição de estreia na capital

O Festival Fronteiras São Paulo, promovido pelo Fronteiras do Pensamento, abre a venda de ingressos ao público geral para sua primeira edição na capital paulista em 12 de janeiro. O evento acontecerá nos dias 7 e 8 de março de 2026, no Parque da Água Branca, para propor uma experiência cultural ampliada que reúne debates com grandes nomes do pensamento, da filosofia, da arte e da literatura, além de shows musicais. Após uma estreia bem-sucedida em Porto Alegre, em 2025, o Festival Fronteiras chega a São Paulo como parte das comemorações dos 20 anos do Fronteiras do Pensamento, consolidando a plataforma como um dos projetos mais relevantes do Sul brasileiro e com realizações importantes no sudeste do país, no campo das ideias e do conhecimento. A edição paulistana marca um novo momento do evento ao ampliar o formato tradicional de conferências para uma experiência imersiva, com debates distribuídos em diferentes palcos e programações simultâneas, integradas à natureza em um dos parques mais emblemáticos da cidade.

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

News@TI

Reprodução: <https://drive.google.com/file/d/1bpuD3z8Dk1hls844u119VIBEHPUWau2N/view>



Inscrições para edital de R\$ 3,8 milhões em apoio a jovens cientistas

@Uma boa oportunidade para jovens cientistas: o IDOR Ciência Pioneira, iniciativa filantrópica voltada à ciência de fronteira, abre nesta segunda-feira (12) inscrições para um novo edital nacional em apoio a pesquisadores em fase de consolidação de carreira. O valor de investimento previsto é de R\$ 3,8 milhões. As inscrições vão até 13 de fevereiro. Confira o edital em (<https://drive.google.com/file/d/1bpuD3z8Dk1hls844u119VIBEHPUWau2N/view>). A chamada vai selecionar até oito pesquisadores com projetos ousados e inovadores nas áreas das ciências da saúde e biomédicas e suas interfaces com as ciências exatas. Cada proposta selecionada será apoiada com R\$ 480 mil, a serem utilizados ao longo de três anos. Os aprovados também poderão ter acesso à infraestrutura de laboratórios para a realização das pesquisas, e a eventos e atividades para desenvolvimento de carreira.

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

Três dicas para quem quer começar a vender pela internet

Especialista da Simplic revela como planejar seu negócio digital do zero e evitar os principais tropeços. ▶▶▶

Redução da jornada de trabalho no Brasil: o que realmente está em discussão?

O debate sobre a redução da jornada de trabalho e a revisão de modelos tradicionais de escala, como a 6x1, voltou a ganhar força no Brasil. ▶▶▶

"Pacote Fiscal" e o efeito dominó no bolso dos brasileiros

Enquanto o mercado financeiro e os empresários voltavam suas atenções para as festas de fim de ano, o Diário Oficial da União trouxe, em 26 de dezembro de 2025, uma mudança estrutural que promete impactar o balanço de milhares de companhias brasileiras. ▶▶▶

A execução é o verdadeiro problema das estratégias nas empresas

O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas utilizadas pelas organizações para alinhar suas ações a um futuro desejado, mas para que ele realmente aconteça, é necessário mais do que uma boa metodologia. O que muitas empresas esquecem é que, para que uma estratégia seja executada com sucesso, é fundamental que ela esteja alinhada com a cultura organizacional. ▶▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Ética e Integridade

Overview do Compliance em 2025

Denise Debiasi

▶▶▶ [Leia na página 6](#)



OPINIÃO

2026 será o ano em que a regulação definirá o futuro das fintechs

Carolina Utimura (*)

O Banco Central e o Conselho Monetário Nacional anunciaram um novo conjunto de regras para o setor financeiro. O impacto sobre as fintechs, que já está sendo sentido, será profundo, marcando uma nova era de segurança estratégica.

As medidas, que entram em vigor a longo de 2025 e 2026, têm como objetivo reforçar a segurança do Sistema Financeiro Nacional e a prevenção a fraudes, com a lavagem de dinheiro por organizações criminosas. Entre as mudanças, destacam-se o encerramento compulsório de contas irregulares, conhecidas como “contas-bolsão”, e a nova metodologia para o cálculo do capital mínimo exigido das instituições. Mais do que ajustes técnicos, essas transformações representam uma redefinição do papel das fintechs na economia e o início de uma nova fase de maturidade regulatória.

As “contas-bolsão” foram apontadas como um dos principais mecanismos utilizados para movimentar valores ilícitos, muitas vezes, por meio de contas de fintechs abertas em bancos tradicionais. A resolução do Banco Central determina que as instituições identifiquem e encerrem as chamadas “contas-bolsão” (usadas para atividades financeiras irregulares), mantendo a documentação por dez anos. Essa medida busca eliminar brechas que permitiam movimentações de recursos sem o devido respaldo e fortalecer a rastreabilidade das transações.

A decisão chega pouco tempo depois da publicação da instrução normativa da Receita Federal, que equipara fintechs a bancos nas obrigações de reporte de informações financeiras. A partir de agora, essas empresas passam a utilizar o sistema e-Financeira, criado em 2015, para enviar dados de clientes e operações ao Fisco. Essa equiparação não cria novas exigências, mas insere as fintechs no mesmo nível de transparência que instituições financeiras tradicionais, consolidando um movimento de aproximação regulatória iniciado com o avanço do Pix e do Open Finance.

Esse contexto mostra que o Brasil entrou em uma nova etapa da revolução financeira digital, em que inovação e responsabilidade caminham juntas. A agilidade das fintechs, que sempre foi uma de suas marcas, agora precisa estar acompanhada de estruturas sólidas de Compliance. O desafio é grande, especialmente para as startups em fase inicial, que terão de conciliar crescimento, investimento e adaptação a normas mais rigorosas. Ainda assim, é justamente nesse ponto que a tecnologia se torna uma aliada indispensável.

O movimento em prol de mitigar “contas-bolsão” e lavagem de dinheiro não depende apenas de verificação de identidade ou de empresas, mas também da capacidade de entender o comportamento dos usuários. Muitas fraudes e irregularidades não ocorrem por falhas tecnológicas, e sim por mudanças de comportamento de clientes que, em algum momento, passam a agir de forma suspeita, mesmo com consentimento prévio em operações legítimas. É nesse cenário que a análise comportamental e o monitoramento contínuo de transações ganham força.

A elevação do capital mínimo, que agora passa a variar entre 9,2 milhões e 32,8 milhões de reais, é outro ponto de virada. A nova metodologia considera o risco real das atividades exercidas e o uso intensivo de tecnologia, não apenas o tipo de instituição. Essa atualização permite uma avaliação mais justa

e realista da solidez financeira de cada empresa.

Embora o aumento dos valores represente um desafio, especialmente para empresas menores, também traz mais estabilidade e previsibilidade para investidores e parceiros. Segundo a Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs), o prazo de adaptação até dezembro de 2027 é adequado para permitir uma transição planejada e responsável, o que demonstra o compromisso do setor com a segurança e a transparência.

As novas regras foram bem recebidas por associações do mercado, como a ABFintechs e a Associação Brasileira de Banking as a Service (ABBAAS), que veem nas mudanças uma oportunidade para reforçar a integridade do sistema. Essa leitura faz sentido: a criação de critérios mais claros para identificar irregularidades e o uso combinado de dados públicos e privados realmente ampliam a capacidade de antecipar riscos, algo que o setor já vinha demandando.

O ajuste no capital mínimo também segue essa mesma lógica. Embora a ABBAAS destaque que a medida traz mais confiança ao mercado, entendo que seu efeito mais importante é incentivar operações mais maduras e sustentadas por governança consistente. Para quem acompanha de perto a evolução das fintechs, é evidente que esse movimento aponta para um ambiente mais estável, rastreável e comprometido com segurança, e isso beneficia o ecossistema como um todo.

Ainda que as novas exigências impliquem custos operacionais e adaptação tecnológica, elas também criam espaço para diferenciação competitiva. As fintechs que enxergarem a regulação como parte estratégica do negócio tendem a prosperar. Automatizar processos, integrar verificações em plataformas all-in-one e aplicar fluxos de “fricção inteligente” (smart friction), ou seja, controles rigorosos apenas quando realmente necessários, são caminhos para equilibrar eficiência e conformidade. Em um mercado cada vez mais exigente, o Compliance torna-se protagonista, como uma vantagem competitiva de posicionamento.

A experiência internacional confirma que é possível crescer sob uma regulação robusta. O Open Banking europeu, a diretiva PSD2 e os sandboxes regulatórios britânicos mostraram que regras claras e ambientes supervisionados de experimentação são motores de inovação. No Brasil, o Banco Central vem mostrando o mesmo equilíbrio: o Pix e o Open Finance provaram que é possível inovar em escala nacional com segurança. Agora, com a nova regulação, o país dá mais um passo em direção ao amadurecimento do setor.

Em 2026, as fintechs estarão diante de um cenário em que confiança será o ativo mais valioso. A transparência regulatória, a rastreabilidade das operações e a capacidade de mitigar riscos comportamentais serão fatores determinantes para a sustentabilidade do negócio. O futuro não será definido por quem irá crescer mais rápido, mas por quem entender que segurança e inovação não são forças opostas, e sim complementares. A regulação não é um obstáculo à disrupção: é o mapa que mostra onde estão os limites e as oportunidades. Navegar com responsabilidade será o diferencial competitivo da nova era financeira que se desenha.

(*) Sôcia e Head de Customer Success da idwall, empresa de tecnologia que disponibiliza plataforma de gestão de identidade digital e background check – E-mail: idwall@nbpress.com.br

Cuidado: IA pode acabar com sua reputação

Segundo o jornal canadense The Globe and Mail, organizadores de um evento da comunidade indígena Sipekne’katik First Nation, ao norte de Halifax, cancelaram uma apresentação do músico Ashley MacIsaac após a ferramenta “AI Overview” do Google descrevê-lo erroneamente como um agressor sexual.

Vivaldo José Breternitz (*)

De acordo com o periódico, a desinformação surgiu de um dos resumos automáticos gerados pelo software - breves sínteses exibidas acima dos resultados de busca que misturaram a biografia do músico com a de outra pessoa de mesmo nome.

“Foi um erro grave do Google, que me colocou em uma situação perigosa”, declarou MacIsaac ao jornal. Embora o resumo já tenha sido corrigido, o artista afirma que o episódio representa um enorme prejuízo para sua carreira. Ele questiona quantos organizadores podem ter desistido de contratá-lo devido à acusação difamatória ou quantos potenciais espectadores ficaram com a impressão errada sobre ele sem ver a correção.

“É importante que as pessoas verifiquem sua presença online para saber se o nome de outra pessoa aparece associado”, alertou o músico.

Após a revelação da verdade, a Sipekne’katik First Nation pediu desculpas e garantiu que receberá o artista em futuras apresentações. “Lamentamos profundamente o dano



mattjeacock_CANVA

que esse erro causou à sua reputação, ao seu sustento e à sua segurança pessoal”, escreveu um porta-voz em carta divulgada pelo jornal. “É fundamental esclarecer que a situação foi resultado de uma identidade equivocada provocada por falha da IA.”

Um representante do Google, por sua vez, afirmou que “a busca, incluindo os AI Overviews, é dinâmica e muda frequentemente para mostrar as informações mais úteis. Quando surgem problemas como interpretações equivocadas de conteúdo ou falta de contexto, usamos esses exemplos

para melhorar nossos sistemas e podemos tomar medidas conforme nossas políticas.”

Ainda assim, como ressalta MacIsaac, reparar danos à reputação é tarefa árdua. Não há como medir o alcance da desinformação, e permanece a questão: quando uma corporação lança um software com falhas evidentes que causam prejuízos à reputação de pessoas, como estas devem ser ressarcidas?

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

Da estrutura do átomo às supercordas: a física em busca da unificação do Universo

O astrônomo e professor Emerson Roberto Perez, do Urânia Planetário, apresenta uma visão atualizada sobre a estrutura fundamental da matéria, mostrando como a física moderna superou a antiga ideia do átomo como elemento indivisível. Hoje, sabe-se que o átomo é formado por um núcleo composto por prótons e nêutrons, cercado por elétrons, partículas de massa muito menor e carga elétrica negativa.

Avanços na física de partículas revelaram que prótons e nêutrons não são fundamentais, mas formados por quarks, partículas que interagem por meio da força nuclear forte. Esses quarks existem em diferentes variedades e propriedades, conhecidas como sabores e cores, e suas combinações explicam a diversidade das partículas presentes nos núcleos atômicos. A descoberta levou a ciência a questionar se os quarks representam o último nível da matéria.

Uma das respostas mais ambiciosas a essa pergunta é a Teoria das Supercordas, que propõe que as entidades mais fundamentais do Universo não são partículas pontuais, mas filamentos energéticos unidimensionais. De acordo com essa teoria, as diferentes partículas surgem a partir dos variados modos de vibração dessas cordas, de forma semelhante às notas produzidas por um instrumento musical. Entre as previsões está o gráviton, partícula asso-



Divulgação: uraniaplanetario

ciada à gravidade e ainda não detectada experimentalmente.

A teoria também indica a existência de dimensões espaciais adicionais além das conhecidas, que estariam compactadas em escalas extremamente pequenas, próximas à Distância de Planck. Essas dimensões extras ajudariam a explicar a unificação das quatro forças fundamentais da natureza, com destaque para a gravidade, que atua em todas as regiões do Universo e pode ser a chave para futuras comprovações experimentais.

Embora ainda distante de confirmação direta, a Teoria das Supercordas ocupa um papel central na física teórica contemporânea por apontar um possível caminho para unir a Mecânica Quântica e a Relatividade Geral. Mesmo sem evidências conclusivas, essas pesquisas já transformaram a forma como a ciência compreende o Universo e reforçam a ideia de que o conhecimento científico está em constante construção, impulsionado por novas teorias, tecnologias e observações.

(https://www.youtube.com/@uraniaplanetario)

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Como uma campanha coordenada de phishing usa Evilginx para atingir universidades americanas

Uma equipe de Threat Intel da Infoblox identificou uma campanha coordenada de phishing que mira pelo menos 18 universidades nos Estados Unidos, impulsionada pelo amplamente utilizado toolkit “Evilginx”. O Evilginx é um framework avançado e de código aberto que utiliza a tática de adversary-in-the-middle (AiTM) para capturar credenciais de acesso e cookies de sessão, permitindo, assim, driblar a autenticação multifator (MFA) utilizada em portais acadêmicos (www.infoblox.com).

Reconhecida como Líder em Serviços Gerenciados de SD-WAN pela Frost & Sullivan

A Hughes Network Systems anunciou o seu reconhecimento pela empresa de pesquisa e consultoria Frost & Sullivan como Líder no seu relatório Frost Radar™: Managed SD-WAN in North America 2025. O Frost Radar avalia os líderes do mercado de SD-WAN gerenciado com base em crescimento e inovação. A Hughes se destacou por sua abordagem de redes híbridas seguras, automação orientada por IA e inovações de plataforma que estão remodelando a forma como as empresas se conectam e operam (www.hughes.com.br).

Editoras independentes transformam mercado e aproximam público

Editoras independentes e livrarias de rua tomaram rumos diferentes de grandes conglomerados e desenvolveram estratégias para garantir a qualidade das publicações e driblar os desafios econômicos do mercado editorial e livreiro no país

Incluindo as empresas de maior porte, o setor gera ao menos 70 mil empregos diretos no país, segundo levantamento da Câmara Brasileira do Livro (CBL).



Muitos títulos relevantes internacionalmente, que abordavam as crises mundiais, não eram publicados.

A promoção da cultura no país e a geração de empregos e renda são os impactos positivos desses negócios. No entanto, há necessidade de políticas públicas voltadas à disseminação da leitura, assim como incentivos fiscais para a manutenção desses empreendedores. Apesar da menor capacidade de investimentos, esses negócios obtiveram resultados como a ampliação do catálogo de autores disponível no país, inclusive com traduções de obras contemporâneas mundialmente reconhecidas que não tinham espaço nas grandes editoras.

Houve ainda aproximação com o público leitor por meio de estratégias como financiamentos coletivos, clubes de livros e uso das redes sociais. “A editora independente é marginalizada no mercado. Então, ela está sempre tentando transformar esse mercado”, diz o editor e publisher da editora Autonomia Literária

e da revista Jacobina, Cauê Seignemartin Ameni.

O florescimento de editoras independentes teve início há cerca de 10 anos, relata Cauê, que também é um dos organizadores da Festa Literária Pirata das Editoras Independentes (Flipi). “O independente

sempre foi muito marginal e, aí, veio com força após 2015”. Após a ocorrência de crises no setor de livros, como a recuperação judicial das livrarias Cultura e Saraiva, em 2018, grandes e pequenas editoras foram impactadas e tomaram calotes.

Nos últimos anos, entretanto, levantamento da CBL apontou expansão do mercado editorial e livreiro no país, especialmente no pós-pandemia, com aumento no número de empresas do setor. Entre 2023 e 2025, houve um crescimento de 13% no número total de empresas, com destaque para o avanço das editoras e do comércio varejista de livros. E, de 2024 para 2025, o aumento foi consistente em todos os segmentos mapeados, ressaltou a CBL (ABr).

Gamificação para times de vendas: o novo motor de performance no B2B

Nara Iachan (*)

Durante muito tempo, as estratégias de incentivo em vendas se concentraram em recompensas tradicionais: comissões, bônus e metas trimestrais

eficazes quando aplicados a times internos, especialmente áreas comerciais.

Na prática, plataformas gamificadas permitem reconhecer micro conquistas, acompanhar em tempo real a evolução individual e coletiva, criar rankings saudáveis, estabelecer missões semanais e transformar metas em desafios estimulantes. Isso gera motivação diária, melhora a disciplina comercial e fortalece a cultura de alta performance.

Funcionava - mas não engajava de maneira contínua. Com equipes cada vez mais desafiadas por ciclos de venda longos, metas agressivas e alta competitividade, surge uma evolução natural nesse cenário: a gamificação como ferramenta estratégica para impulsionar performance e criar um ambiente de vendas mais motivado, dinâmico e eficiente.

A lógica da gamificação - transformar objetivos de negócios em jornadas motivacionais - já é amplamente usada em experiências de consumo. Mas, aos poucos, essa lógica migrou para dentro das organizações, especialmente para times de vendas B2B, no qual a combinação entre engajamento e performance é determinante para o resultado.

A consequência direta é previsibilidade: quando o time entende o impacto de cada ação no resultado final, a jornada de venda deixa de ser um processo abstrato e se torna tangível e motivador. Grandes empresas como Natura e Bradesco Financiamentos já estão por dentro dessa tendência e aumentando a sua performance.

E os dados reforçam essa tendência. De acordo com o Global Customer Loyalty Report 2025, iniciativas que utilizam elementos de gamificação, como metas evolutivas, reconhecimento contínuo e recompensas personalizadas, registram até 30% de aumento nos índices de engajamento e retenção de profissionais em cerca de 25%. Embora o estudo tenha foco global em programas de fidelidade, os mesmos mecanismos se mostraram altamente

Em mercados B2B que são altamente competitivos e exigentes, transformar esse percurso em uma experiência engajadora faz diferença no faturamento e na consistência das entregas. No fim das contas, gamificar a rotina comercial não é apenas uma questão de incentivo. É uma forma de conectar propósito, estratégia e execução.

Em um cenário no qual equipes precisam ser ágeis, analíticas e resilientes, a gamificação se torna o elo que une motivação contínua e resultados consistentes. Porque, em vendas, a performance não nasce só da meta. Ela nasce de como tornamos a jornada estimulante todos os dias.

(*) - É CMO da Loyale by Cuponera.

O Agente Secreto faz história no Globo de Ouro

O cinema brasileiro viveu uma noite histórica no domingo (11) no Globo de Ouro, realizado no The Beverly Hilton, em Los Angeles (EUA). O filme O Agente Secreto, dirigido por Kleber Mendonça Filho, venceu duas das principais categorias da cerimônia: Melhor Filme em Língua Não Inglesa e Melhor Ator em Filme de Drama, com Wagner Moura.

com um “Parabéns”, dito em português. Ao receber a estatueta, Kleber Mendonça Filho iniciou o discurso saudando o país. “Eu quero dar um alô ao Brasil: alô, Brasil”, disse. Em seguida, agradeceu à distribuidora brasileira Vitrine Filmes, à produtora e parceira Emilie, à equipe e ao elenco. “Obrigado, Wagner Moura. As melhores coisas acontecem quando você tem um grande ator e um grande amigo. Eu dedico esse filme aos jovens cineastas. Esse é um grande momento”, afirmou o diretor.

Apesar do desempenho expressivo, o longa brasileiro não levou o prêmio de Melhor Filme de Drama, principal categoria da noite, que ficou com Hamnet. Ainda assim, a chamada “noite do Brasil” consolidou a presença do país entre os destaques da premiação. O anúncio de Melhor Filme em Língua Não Inglesa foi feito pelos atores Orlando Bloom e Minnie Driver. Ao revelar o vencedor, Driver saudou o público brasileiro

A vitória coroou um percurso internacional iniciado no Festival de Cannes, onde o filme teve estreia concorrendo à Palma de Ouro. Na ocasião, uma apresentação de frevo tomou a Avenida Croisette e se tornou um dos momentos mais comentados da edição (ABr).

Mercado reduz para 4,05% expectativas da inflação para 2026

O mercado financeiro reviu para baixo as expectativas de inflação para o ano de 2026. De acordo com o Boletim Focus, divulgado ontem (12) pelo Banco Central (BC), o ano fechará com o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) em 4,05%. Na semana passada, este índice, que serve de referência para a inflação oficial do país, estava em 4,06%. E há quatro semanas em 4,10%.

às semanas anteriores. No caso do Produto Interno Bruto (PIB), o mercado projeta que a economia do país crescerá 1,80% em 2026 - percentual que vem sendo projetado há cinco semanas consecutivas, e o mesmo projetado para 2027. Com relação ao câmbio, as projeções do mercado permanecem estáveis há 13 semanas consecutivas, com uma expectativa de que o dólar feche 2026 cotado a R\$ 5,50 - o mesmo valor projetado para 2027. A taxa básica de juros (Selic) deverá ser reduzida dos atuais 15% para 12,25% até o final de 2026, segundo o mercado financeiro; e para 10,50% em 2027. A Selic, atualmente, está em seu maior nível desde julho de 2006, quando registrou 15,25% ao ano. Após chegar a 10,5% ao ano em maio do ano passado, a taxa começou a ser elevada em setembro de 2024. A Selic chegou a 15% ao ano na reunião de junho, sendo mantida nesse nível desde então (ABr).

Definida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), a meta de inflação para 2025 é 3%, com intervalo de tolerância de 1,5 ponto percentual para cima ou para baixo. Ou seja, o limite inferior é 1,5%, e o superior, 4,5%. De acordo com o IBGE, a inflação medida em dezembro teve alta de 0,33%, ante ao 0,18% registrado no mês anterior. Com isso, o IPCA de 2025 ficou em 4,26%, dentro da meta do governo. Os demais índices do Boletim Focus divulgado hoje se mantiveram estáveis em relação

A - Doação de Sangue

O Hospital da Mulher, unidade da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES-SP), convoca a população para a doação de sangue. No último período, houve uma queda expressiva no número de doações, o que acendeu o sinal de alerta para os estoques de sangue e hemocomponentes. Cada bolsa coletada pode beneficiar até quatro pacientes. A mobilização é essencial para garantir a continuidade da assistência a pacientes que dependem diretamente das transfusões, em especial aqueles em tratamento oncológico.

B - Líder de Vendas

O sucesso da Fiat Strada ultrapassou os limites do território do brasileiro, onde é líder de vendas há cinco anos consecutivos. O modelo, que caiu no gosto dos consumidores do país, assumiu o posto de veículo mais vendido da América do Sul em 2025, com 156.786 unidades emplacadas, reforçando o protagonismo da Fiat em toda a região. Sucesso no mercado brasileiro, a Nova Strada já ultrapassou o marco de 800 mil unidades produzidas no Polo Automotivo de Betim. Em 2025, a picape vendeu 142.901 unidades no Brasil, sendo dezembro o melhor resultado comercial do ano, com 14.536 unidades emplacadas.

C - Estatística

O Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) da USP, em São Carlos, promoverá a terceira edição do curso Estatística e Otimização para Ciência de Dados e Pesquisa Operacional. Totalmente online e com início previsto para dia 14 de março, o curso fornece uma base sólida em metodologias estatísticas e de otimização, fundamentais para a análise de dados e tomada de decisões. Sob a coordenação da professora Cibele Russo e vice-coordenação do professor Elias Salomão Helou Neto, a formação é voltada a profissionais das áreas de ciência de dados, engenharia, estatística, matemática, saúde e áreas afins. As inscrições podem ser feitas por meio deste link: (https://bit.ly/49prdf7).

D - Linha 17-Ouro

A futura estação Aeroporto de Congonhas da Linha 17-Ouro recebeu um trem pela primeira vez na manhã de domingo (11). A chegada ao local

foi em caráter de teste, avaliando o sistema de sinalização e controle dos trens, as condições da via e o alinhamento na plataforma, marcando um dos mais importantes passos para a abertura da linha no fim de março. Prevista para iniciar a operação até o fim de março, a linha vai ligar o aeroporto de Congonhas à estação Morumbi da Linha 9-Esmeralda, ao longo de seus 6,7 km de extensão e oito estações e com integração também ao metrô na estação Campo Belo (Linha 5-Lilás).

E - Agro Paulista

O agronegócio paulista manteve desempenho robusto no comércio exterior em 2025 e registrou superávit de US\$ 23,09 bilhões, mesmo diante do impacto do tarifaço norte-americano no segundo semestre do ano. As exportações do setor somaram US\$ 28,82 bilhões, enquanto as importações totalizaram US\$ 5,73 bilhões. Os dados são do levantamento da Diretoria de Pesquisa do Agronegócios (APTA), vinculada à Secretaria de Agricultura. De janeiro a dezembro de 2025, o agronegócio respondeu por 40,5% do total exportado pelo Estado de São Paulo, reforçando sua relevância para a economia paulista. Já as importações do setor representaram apenas 6,6% do total estadual.

F - Capilaridade da Rede

Reforçando sua estratégia de expansão nacional, a Selfit Academias, uma das maiores redes de academias da América Latina, inicia 2026 com o anúncio da inauguração de 33 novas unidades até março. O plano envolve um investimento de R\$ 115,5 milhões e contempla a abertura de 29 operações próprias e quatro franquias, consolidando a presença da marca em mercados estratégicos. Com foco em cidades de médio e grande porte, a rede amplia sua atuação em 10 estados: Maranhão, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Pará, Paraíba, Piauí, Mato Grosso, Bahia, Ceará e Alagoas. No modelo de franquias, o cronograma prevê quatro empreendimentos, distribuídos entre o Maranhão (2), Pará (1) e Ceará (1).

G - Tendências no Varejo

Nesta quarta-feira (14), a partir das 10h40, será transmitido diretamente da sede do TikTok ByteDance, o Retail Executive Summit

2026 promovido pela Gouvêa Experience. Será o primeiro encontro para apresentar as tendências e novidades do NRF 2026: Retail's Big Show, maior encontro mundial da indústria varejista que acontece de 11 a 13 de janeiro em Nova York reunindo líderes, varejistas, marcas, fornecedores e serviços de tecnologia para discutir tendências, estratégias, inovação e tecnologia. Online e com acesso gratuito - a inscrição pode ser feita pelo link (https://gouveaexperience.com.br/transmissao-retail-executive-summit-2026/).

H - Recorde de Blocos

Nesta quinta-feira (15), a Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro (Riotur) divulgará os nomes dos blocos autorizados pela prefeitura a desfilar no carnaval de rua deste ano. Um número recorde de blocos se inscreveu totalizando 803 agremiações. 685 blocos pediram credenciamento e 482 foram autorizados pela prefeitura. Desses, entretanto, apenas 444 cumpriram a agenda após 38 cancelamentos, representando 32 blocos a menos do que nos festejos de momo de 2024. O calendário oficial de carnaval de rua de 2026 se estenderá de 17 de janeiro a 22 de fevereiro. Trinta e cinco blocos desfilarão pela primeira vez.

I - Usinas Solares

O Brasil acaba de ultrapassar a marca de 20 gigawatts (GW) de potência operacional nas grandes usinas solares, de acordo com o mapeamento da Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (ABSOLAR). Segundo a entidade, desde 2012, o segmento já trouxe mais de R\$ 87,7 bilhões em novos investimentos e mais de 601 mil empregos verdes acumulados, além de proporcionar cerca de R\$ 29 bilhões em arrecadação aos cofres públicos. O CEO da ABSOLAR, Rodrigo Sautia, ressalta que as usinas solares têm papel crucial no atendimento à sociedade com energia limpa e competitiva, ainda mais neste período de maior calor, aumento de demanda e baixa dos reservatórios hidrelétricos.

J - Buscado o Litoral

Com as férias de janeiro e as altas temperaturas, o movimento das rodovias dá um grande salto - principalmente daqueles que buscam fugir dos preços das passagens aéreas. Segundo uma pesquisa realizada pela FlixBus, viagens de férias são o segundo maior motivo para se viajar no Brasil, com 57% das escolhas. E o que chama mais atenção não é exatamente o número de pessoas, e sim o perfil do destino. O levantamento da FlixBus mostra que 74% dos brasileiros que viajam de ônibus neste período têm como destino o litoral, enquanto 37% optam por destinos de contato com a natureza e trilhas - consolidando o transporte rodoviário como a principal via para o ecoturismo e praias neste verão.

Inteligência Artificial: o caminho inevitável do setor de consórcios

Fernando Wolff (*)

O mercado de consórcios no Brasil vive um momento de transformação sem precedentes. Em 2024, o setor registrou seu maior volume de vendas em duas décadas, segundo dados da Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios (ABAC), refletindo não apenas a demanda crescente, mas também uma evolução silenciosa impulsionada pela tecnologia. Entre todas as inovações, a Inteligência Artificial (IA) surge como protagonista, redefinindo a forma como as administradoras operam, reduzem custos e aprimoram a experiência do cliente.

A aplicação de IA no setor de consórcios deixou de ser uma promessa distante e se tornou uma realidade concreta. Agentes de IA e agentes de tarefas já permitem a automação de jornadas complexas que antes dependiam de processos manuais e de terceiros, como cartórios. A hiperautomação deixou de ser conceito e tornou-se prática, com ganhos significativos em tempo, eficiência e qualidade na experiência do cliente.

Algumas tendências mostram com clareza para onde o setor está caminhando:

1. Automação da jornada de contemplação e uso do crédito

A etapa pós-contemplação sempre foi um gargalo, com análise documental, formalização contratual e registro de garantias sujeitos a erros e atrasos. Hoje, a automação consegue reduzir quase totalmente essas falhas. Em segmentos como automóveis, a jornada já pode ser totalmente automatizada, enquanto em imóveis a automação alcança cerca de 70%. Tecnologias como leitura e validação documental por IA, biometria e assinatura digital não apenas agilizam processos, mas também aumentam a confiabilidade das transações e reduzem custos operacionais.

2. Agentes conversacionais e hiperpersonalização

O atendimento ao cliente também passou por uma evolução radical. Chatbots simples deram lugar a agentes conversacionais capazes de realizar tarefas complexas, como transferência de cotas ou renegociação de contratos. Esses sistemas permitem antecipar necessidades, oferecer soluções personalizadas em tempo real e reduzir cancelamentos. A hiperpersonalização, tendência global, deixa de ser uma opção para se tornar um diferencial competitivo capaz de aumentar significativamente o retorno sobre investimento.

3. Digitalização de cartórios e processos de alienação

Por fim, o setor precisa avançar na digitalização de trâmites legais, como registros de alienação e baixa de bens. Embora muitos desses processos ainda dependam de RPA e integrações pontuais, há espaço para soluções mais robustas que garantam integridade documental e validade jurídica, com destaque para tecnologias como blockchain. A digitalização completa desses processos não apenas reduz prazos que hoje podem se estender por semanas, mas também aumenta a confiança em cada transação.

A conclusão é clara: a Inteligência Artificial não é mais uma tendência opcional, mas uma necessidade estratégica para o setor de consórcios. A adoção de agentes inteligentes e automação avançada deixa de ser um diferencial e se torna condição para competir em um mercado que exige rapidez, precisão e personalização. Mais do que reduzir custos, a IA redefine a experiência do cliente e prepara o setor para um futuro totalmente digital.

Estamos diante de uma revolução silenciosa, mas inexorável. No mercado de consórcios, o futuro já começou, e aqueles que resistirem a essa transformação correm o risco de ficar para trás.

(*) CEO da Tech for Humans.

Após a COP30: o que realmente mudou — e o que as empresas precisam observar agora

A COP30, encerrada em 22 de novembro de 2025 em Belém, marcou um ponto de inflexão na agenda global de clima

João Roncati (*)

Ao final dos trabalhos, foi aprovado o chamado Pacote de Belém — 29 decisões adotadas por consenso entre os 195 países participantes. Entre os destaques, o lançamento do TFFF, mecanismo internacional de financiamento para conservação de florestas tropicais, chamou a atenção pela ambição e pela escala.

O significado das decisões para o mundo dos negócios

O Pacote de Belém consolida um novo arranjo: clima, natureza e finanças passam a dialogar de forma mais consistente. A criação do TFFF, em particular, transforma a conservação da natureza num ativo estratégico — num contexto em que preservar florestas pode significar acesso a recursos financeiros, incentivos e parcerias internacionais.

Isso redefine o terreno para empresas com impacto ambiental, uso de terra, matérias-primas sensíveis, logística ou cadeias produtivas que envolvem recursos naturais. O que antes era visto como “responsabilidade socioambiental” começa a se consolidar, para muitos, como parte da licença social para operar e competir.

O que a COP30 entregou de concreto — e o que ainda depende de implementação

Do lado positivo, a conferência aprovou formalmente a estrutura de financiamento de longo prazo para conservação florestal, com compromisso inicial de mais de US\$ 5,5 bilhões e o apoio de dezenas de países ao lançamento do TFFF.

Também há avanços significativos em temas como adaptação climática, transição justa e inclusão de questões sociais — sinal claro de que a emergência ambiental passou a ser tratada como agenda sistêmica, não apenas ecológica.

Por outro lado, nem todos os desejos se transformaram em decisões vinculantes. A COP30 não aprovou um cronograma global para eliminação imediata de combustíveis fósseis — o que mantém elevado o grau de incerteza regulatória e de mercado.

Além disso, o sucesso do TFFF — e de qualquer iniciativa de preservação ou bioeconomia que dele dependa —



Fernando Alonso Stock Films_CANVA

dependerá de marcos de governança claros, fiscalização, estrutura de incentivos robusta, parcerias público-privadas eficazes e da confiança de investidores. Ou seja: o anúncio existe, mas a implementação será determinante.

Para as empresas: riscos, oportunidades e decisões estratégicas

Para organizações que têm impacto sobre terra, recursos naturais, logística ou cadeias que envolvem sensibilidade ambiental, o novo contexto exige atenção. A compatibilidade com exigências ambientais, rastreabilidade de insumos, compliance socioambiental e transparência — antes vistas como “desejáveis” — podem se tornar requisitos competitivos e de acesso a capital.

Em paralelo, há janelas concretas de oportunidades: negócios relacionados à conservação, restauração ambiental, bioeconomia, créditos de carbono, prestação de serviços ambientais ou soluções de logística e produção sustentável podem ganhar tração e valor. Empresas que se anteciparem, alinhando estratégia e ESG, poderão ocupar posições de vantagem.

Mas a hora exige planejamento: iniciativas emergentes como o TFFF não garantem ganhos automáticos — exigem estruturação, governança, rigor e visão de longo prazo. Portanto, decisões de investimento ou reposicionamento estratégico devem considerar risco, custo-benefício e possíveis cenários regulatórios.

Conclusão: clima, negócios e futuro — o desafio de liderar com visão

A COP30 trouxe mais do que promessas: formalizou um novo ecossistema

de incentivos globais por natureza, adaptação e conservação. Para o mundo corporativo — especialmente para empresas expostas a recursos naturais, logística, meio ambiente ou cadeias sensíveis — o recado é claro: o contexto mudou, e quem não se adaptar pode enfrentar riscos de reputação, desempenho e competitividade.

Mas há também uma via de valor: quem enxergar as mudanças com estratégia, compromisso e longo prazo, pode transformar desafios em vantagem competitiva — assumindo protagonismo em uma transição inevitável, mas ainda aberta a quem estiver disposto a liderar.

O momento exige clareza, governança, coragem e visão estratégica pois a gestão do contexto ambiental atual, é matéria obrigatória. No limite, não importam muito as visões díspares sobre quem causou o possível desequilíbrio, mas muito mais quais são as expressões factuais: chuvas curtas e intensas, invernos rigorosos, verões escaldantes, pouca demarcação entre estações em países de clima temperado e muitas outras, que acabam por alterar profundamente, por exemplo o calendário de cultivo e plantio. Ou mudam impactos nas empresas seguradoras, formas de drenagem e tratamento de água, de conservação e transporte, etc. Ignorar estas mudanças e refugiar-se na dicotomia ideológica ou política colocará em risco muitas empresas e pessoas. É possível atuar a partir da visão de oportunidades ou de ameaças e riscos, mas acima de tudo o momento exige responsabilidade com o futuro.

(*) CEO da People+Strategy - consultoria brasileira reconhecida e respeitada por seu trabalho estratégico com a alta liderança de grandes companhias.

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 MITSUO SUNAKOZAWA**, profissão: designer, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Tatuapé, SP, data-nascimento: 02/12/1996, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Alex Sunakozawa e de Katia Cristina Nagamine Sunakozawa. A pretendente: **GABRIELLE DA SILVA NASCIMENTO**, profissão: biomédica, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Belenzinho, SP, data-nascimento: 15/06/1998, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Francisco Helder Dias do Nascimento e de Joceli Cruz da Silva do Nascimento.

O pretendente: **SIRLÂNIO SILVA JARDIM**, profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: Rubim, MG, data-nascimento: 01/12/1975, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Alcides Pereira Jardim e de Zelita Silva Jardim. A pretendente: **EDNA APARECIDA DOS SANTOS**, profissão: prótese, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 10/09/1980, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José Justino dos Santos e de Izaura Cruz dos Santos.

O pretendente: **EDUARDO DANIELE MENDONÇA DE ARAUJO**, profissão: engenheiro de software, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 18/05/1993, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Francisco Humberto Mendonça de Araujo e de Suzerley Daniele Mendonça de Araujo. A pretendente: **LÍLIA REGINA AYUZO**, profissão: analista sênior de consultoria, estado civil: solteira, naturalidade: Osasco, SP, data-nascimento: 04/11/1995, residente e domiciliada em Osasco, SP, filha de Marco Antunes Ayuzo e de Sueli Regina Benavides Ayuzo.

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

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: **ALEX GONÇALVES RICART PEZETA**, estado civil: solteiro, filho de Ericsson Ricart Pezeta e de Berta Maria Gonçalves, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **DEBORA MEDEIROS SANTOS DE JESUS**, estado civil: solteira, filha de Laerte de Jesus e de Isabel Cristina Medeiros Santos, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **RAFAEL DAVID GARCIA**, estado civil: solteiro, filho de Mario Dias Garcia Junior e de Edna Maria David Garcia, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **BLENDIA SANTOS MOREIRA**, estado civil: solteira, filha de Jose Eduardo Silva Moreira e de Ivonete Rosa dos Santos, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **FELIPE LEITE DA CONCEIÇÃO VON SCHEIBLER**, estado civil: solteiro, filho de Elias de Jesus da Conceição e Karl Michael Von Scheibler e de André Leite da Conceição, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **SARAH BATISTA DALPINO MARTINS**, estado civil: solteira, filha de Sergio Martins e de Regina Batista Dalpino Martins, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **MARCO AURÉLIO DE CASTRO**, estado civil: solteiro, filho de Elyseu de Castro e de Maria Teresa Oliveira de Castro, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **JOELMA JOSEFA DA SILVA VILARINO**, estado civil: viúva, filha de João Antonio da Silva e de Josefa Ana da Silva, residente e domiciliada no Tucuruvi, nesta Capital - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua do Acre, nº 351, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Joaquim Faria, nº 72, Tucuruvi, nesta Capital - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

O pretendente: **GUILHERME FREGULLIA DA SILVA**, estado civil: solteiro, filho de Lucio Tomaz da Silva e de Angela Maria Fregullia da Silva, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **LUJANA ITO DE MORAES**, estado civil: solteira, filha de Marcos Alves de Moraes e de Paula Regina Yuriko Ito de Moraes, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **ADRIANO DANTAS FERNANDES**, estado civil: solteiro, filho de Joaquim Abrantes Fernandes e de Maria Rosa da Silva, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **CREUZA MARIA SILVA**, estado civil: solteira, filha de Zacarias Silva e de Maria Sonia de Jesus, 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

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: **JHONNATHAN TEIXEIRA MENACHO VELARDE**, nascido nesta Capital, Liberdade, SP, no dia 08/08/1982, profissão: gerente de vendas, estado civil: divorciado, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Miguel Lupo Menacho Velarde e de Rosângela Teixeira de Carvalho Velarde. A pretendente: **ANA PAULA SILVA DE SOUZA**, nascida nesta Capital, Liberdade, SP, no dia 30/07/1982, profissão: gerente de vendas, estado civil: solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Pedro Sa Teles Souza e de Ivanice Silva de Souza.

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

Dez tendências que moldarão o consumo do brasileiro em 2026

Worldpanel by Numerator aponta o que impactará hábitos de compra e oportunidades de mercado

O mercado brasileiro de bens massivos de consumo chega a 2026 em um momento de transformações profundas. Embora o volume revele estabilidade, mudanças estruturais estão ocorrendo no comportamento de compra, na composição das famílias, nas prioridades de saúde e bem-estar e no papel das marcas no dia a dia dos consumidores.

Segundo a Worldpanel by Numerator, não se trata de tendências isoladas, mas de um rearranjo estrutural que exige das marcas leitura precisa, velocidade e capacidade de antecipar comportamentos. Confira as dez tendências essenciais para orientar decisões e gerar valor consistente no próximo ano.

1. Estabilidade com novas dinâmicas - O setor de bens massivos de consumo deve registrar volume praticamente estável (-0,2%) em 2026, apesar do aumento da renda disponível com a nova tabela do Imposto de Renda, que isenta contribuintes com rendimento de até R\$ 5 mil. Mudanças comportamentais, como maior frequência de visitas ao ponto de venda (+12,8%) e menor número de itens por compra (-10,4%), reforçam a necessidade de adaptação das marcas.

2. Menos crianças, mais longevidade - e filhos de quatro patas - O país vive uma transformação nas composições familiares. Seniors concentram 16% do gasto em bens massivos de consumo, com crescimento de 9% - acima dos 5% nos demais domicílios. Lares com apenas um filho representam 32% do faturamento da cesta, enquanto a presença de pets ganha relevância, uma vez que casais sem filhos respondem por 41% do mercado de alimentos para animais, com gasto médio 10% acima da média.



3. Qualidade de vida como novostatus - Licenças médicas por ansiedade e depressão cresceram 68% entre 2023 e 2025. Com isso, saúde mental, equilíbrio e rotina sustentável passam a guiar decisões de compra. Em 2026, produtos que entreguem bem-estar físico e mental, com propósito e benefício real, tornam-se diferenciais competitivos.

4. Entre saudabilidade e pós-uso de GLP-1 - Enquanto 46% dos consumidores buscam reduzir o açúcar, a utilização de GLP-1 altera hábitos, minando o tamanho das porções. Antes das "canetas emagrecedoras", os brasileiros não usuários consumiam 44% mais alimentos; após iniciarem ou considerarem a utilização desses produtos, essa diferença caiu para 20%. A oportunidade está em escalar produtos saudáveis acessíveis ao mesmo tempo em que se desenvolvem linhas premium com nutrição essencial e porções inteligentes.

5. Funcionalidade, socialização e indulgência consciente - Produtos funcionais, bebidas sem ou com baixo teor alcoólico e indulgências premium crescem impulsionados por benefícios tangíveis. Bebidas proteicas, com penetração de 5% em 2023 para 13% em 2025, e cervejas 0% álcool, de 10% para 15%, evidenciam a demanda por conveniência, prazer sem culpa e funcionalidade.

6. Autocuidado como rotina essencial - O autocuidado deixou de ser luxo e se tornou hábito. Prova disso é que os perfumes cresceram 15% em consumo, impulsionados pelas classes D e E. Isso sem contar que os brasileiros passaram a usar, em média, seis categorias de Higiene & Beleza por semana. Produtos premium, embalagens maiores e kits temáticos ampliam frequência e tíquete médio, consolidando o consumo diário.

7. Limpeza sofisticada - Produtos para o lar evoluem para proporcionar praticidade e bem-estar. Limpadores perfumados, multiusos e soluções concentradas substituem receitas caseiras e já alcançam 93% dos lares brasileiros - avanço de 4 pontos percentuais em um ano -, refletindo a busca por eficiência e experiência positiva na limpeza.

8. Mais que multicanal - O consumidor brasileiro navega por oito canais em média e faz 24 compras de abastecimento por ano. No e-commerce de bens de consumo massivo como um todo, os pedidos online cresceram 13,8%, impulsionados pelo social commerce - 2 em cada 5 compras são feitas via WhatsApp. Já no segmento de delivery de alimentos e bebidas, a frequência mensal é alta, com penetração de 77%, e o tíquete médio chega a ser quase três vezes

maior do que nos canais não digitais. Essa fragmentação exige integração dos serviços e experiências diferenciadas por parte das marcas.

9. Presentes sazonais - Celebrações como Dia das Mães, Dia dos Pais e Dia dos Namorados impulsionam categorias tradicionais e oferecem oportunidade para kits temáticos, ampliando relevância ao longo do ano. Nesse sentido, mais de 60% dos brasileiros receberam produtos das categorias Higiene & Beleza e chocolates como presentes.

10. Paixão pelo esporte - O futebol segue movimentando hábitos e consumo. Durante a Copa do Mundo 2026, o tíquete médio deve crescer 12%, impactando snacks, bebidas e conveniência. Já as apostas esportivas, presentes em 50% dos lares, ampliam oportunidades de engajamento e experiências de consumo ligadas à emoção do torcedor.

"Em 2026, crescerá quem transformar complexidade em estratégia - e estratégia em execução inteligente. Cada tendência apontada vai além de um indicador: é uma oportunidade concreta para inovar, reposicionar, revisar portfólio e gerar valor em diferentes frentes", conclui Luisa Teruya, Gerente de Marketing da Worldpanel by Numerator.

Nota ao editor
Numerator e Worldpanel se uniram para formar uma nova empresa líder global em dados de consumidores. A partir de agora, todas as referências a dados ou insights dessa fonte devem ser atribuídas à Worldpanel by Numerator. Por favor, não inclua nenhuma referência à Kantar. Use o nome Worldpanel by Numerator de forma consistente em todas as reportagens e citações.

Saúde móvel coloca o paciente no centro das decisões clínicas

Rafael Figueroa (*)

O avanço do mHealth, que é a prática de usar dispositivos móveis como smartphones, tablets e wearables para apoiar a prevenção, diagnóstico, tratamento e monitoramento de doenças, representa uma mudança estrutural na forma como sociedades modernas entendem o cuidado em saúde. Essa é a transição mais relevante desde a expansão da atenção primária, porque desloca o olhar do sistema para a vida real do paciente. Em vez de centralizar decisões apenas em consultórios e hospitais, a saúde móvel leva monitoramento, prevenção e orientação contínua para o cotidiano das pessoas.

Segundo a Organização Mundial da Saúde, a saúde móvel é hoje a área de maior crescimento dentro do guarda-chuva da eHealth, impulsionada pela adoção global de smartphones, que já ultrapassam 168 milhões de aparelhos ativos no Brasil, de acordo com a Anatel. Essa base tecnológica cria o ambiente necessário para que soluções móveis transformem desfechos clínicos, reduzam custos e ampliem o acesso a cuidados essenciais.

Com isso, o mHealth tem potencial para reorganizar a lógica de cuidado ao permitir a coleta contínua de dados clínicos e a intervenção precoce em cenários críticos. Estudos citados pela Global Observatory for eHealth mostram que ferramentas móveis podem reduzir hospitalizações desnecessárias, evitar erros médicos e qualificar a comunicação entre pacientes e equipes. No campo das doenças crônicas, o impacto é ainda mais evidente. Pacientes hipertensos, diabéticos ou cardíacos podem registrar sinais vitais em tempo real, permitindo ajustes no tratamento antes que a condição se agrave.

No Brasil, práticas de monitoramento remoto já estão em uso em plataformas como o SOS Portal, que coleta frequência cardíaca, frequência respiratória e níveis de estresse apenas com a câmera do celular, ampliando acesso diagnóstico de forma ágil e precisa. Essa capacidade de antecipar riscos se traduz em menos internações, menos deslocamentos e maior autonomia no cuidado.

O argumento econômico reforça essa transformação. Dados da Conta-Satélite de Saúde do IBGE mostram que as despesas em saúde alcançaram 9,6% do PIB em 2022, movimentando cerca de R\$ 711,4 bilhões, o que torna a eficiência tecnológica indispensável para a sustentabilidade do sistema. Projeções do portal Statista estimam que o mercado brasileiro de Saúde Digital deve atingir receita de 5,65 bilhões de dólares em 2025, impulsionado justamente por soluções capazes de reduzir atendimentos presenciais desnecessários, melhorar a adesão a tratamentos e otimizar rotinas hospitalares.

vitais, orientar curativos, ajustar medicamentos ou evitar internações emergenciais, o sistema economiza recursos e devolve qualidade de vida ao paciente. Ainda assim, a expansão desse ecossistema enfrenta críticas importantes. A digitalização excessiva distancia médicos e pacientes, pode comprometer a precisão clínica e agrava desigualdades tecnológicas.

Essas preocupações merecem atenção, mas não invalidam o avanço. A regulamentação da telemedicina, debatida pelo Conselho Federal de Medicina, busca justamente garantir critérios éticos e segurança de dados, reduzindo riscos. A privacidade é um ponto sensível, mas soluções modernas operam com criptografia e padrões rígidos de proteção. Também é verdade que algumas populações ainda têm dificuldade de acesso, porém pesquisas da Anatel mostram que o celular é o dispositivo digital mais democratizado no país, inclusive entre classes C e D. O desafio não é evitar o mHealth, mas garantir que ele seja seguro, regulado e acessível.

O maior risco, na verdade, é o da lentidão regulatória. Como alertam pesquisadores do setor, a velocidade da inovação é maior do que a capacidade de aprovação de novos dispositivos no Brasil. Projetos que monitoram glicose por sensores implantáveis, rastream os estoques hospitalares ou avaliam sinais vitais por wearables já apresentam resultados internacionais robustos, mas enfrentam barreiras burocráticas para operar em larga escala aqui. Se o país não reduzir esse descompasso, corre o risco de ampliar o custo da saúde e atrasar avanços que poderiam salvar vidas. A história recente da digitalização mostra que demora para adotar novas tecnologias significa perder competitividade e capacidade de resposta.

Portanto, o futuro do mHealth caminha para modelos preditivos com inteligência artificial, integração de dispositivos IoT e monitoramento contínuo. Segundo a LAVCA, o setor de healthtech foi um dos que mais cresceu na América Latina, com alta de 250 por cento em 2017, tendência intensificada no pós-pandemia. Com tecnologias mais precisas e dados em tempo real, o cuidado torna-se centrado no paciente e mais preventivo. Nesse cenário, a saúde móvel não é apenas inovação, mas uma mudança estrutural que democratiza o acesso, reduz custos e amplia o protagonismo do paciente. Com regulação adequada e segurança de dados, o Brasil pode transformar esse avanço em ganhos concretos para o sistema de saúde.

(*) Empreendedor serial e especialista em machine learning, com impacto em 30 milhões de pacientes por meio de soluções de inteligência artificial em saúde, e CEO da Portal Telemedicina.

TRANSPARÊNCIA

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

— Medsimples Securitizadora de Recebíveis S.A. —

CNPJ nº 48.440.032/0001-34 - NIRE nº 35.300.609.328 - Companhia Fechada ("Companhia")
Ata de Assembleia Geral Extraordinária realizada em 29 de outubro de 2025
1. Data, Hora e Local: Aos 29/10/2025, às 10:00 horas, na Avenida Engenheiro Luís Carlos Berrini, nº 1.140, 7º Andar, Conj. 71, Itaim Bibi, Cidade de São Paulo, SP, CEP 04571-930. **2. Convocação:** Independente de publicação, nos termos do §4º do artigo 124 da Lei nº 6.404/76 e posteriores alterações. **3. Presença:** Totalidade dos acionistas presentes. **4. Mesa:** Presidente: **Roberto Chilvarguer**; Secretário: **Roberto Chilvarguer**. **5. Assuntos Preliminares:** Considerando que a 1ª (primeira) emissão de debêntures da sociedade anteriormente aprovada na Assembleia Geral Extraordinária ocorrida em 01/06/2025 e registrada na JUCESP sob o nº 270.233/23-4, não foi concretizada, a presente emissão ora submetida à deliberação dos acionistas nesta Assembleia corresponde, para todos os fins, à 1ª (primeira) emissão de debêntures da Companhia. **6. Ordem do Dia:** Deliberar sobre a emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie com garantia real, em série única, da Companhia. **7. Deliberações:** Aprovada, por unanimidade dos acionistas presentes, a 1ª (primeira) emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, da espécie quirográfrica, com garantia real adicional, em série única, da Companhia ("Emissão" e "Debêntures", respectivamente), nos seguintes termos: **(i) Quantidade:** 02 Debêntures; **(ii) Valor Nominal Unitário:** R\$ 1.000.000,00; **(iii) Valor Total da Emissão:** R\$ 2.000.000,00; **(iv) Forma:** nominativas e escriturais, sem emissão de certificados; **(v) Conversibilidade:** não conversíveis em ações; **(vi) Espécie e garantia:** quirográfrica, com garantia real adicional, consistente em alienação fiduciária de 1.000 ações ordinárias de emissão da Companhia, de titularidade de **Lions Participações S.A.**, inscrita no CNPJ sob o nº 51.810.131/0001-75; **(vii) Destinação dos Recursos:** reforço do capital de giro e finalidades corporativas gerais; **(viii) Remuneração:** variação acumulada da Taxa DI, acrescida de sobretaxa (spread) de 4% ao ano, base 252 dias úteis, calculada de forma exponencial e cumulativa *pro rata temporis* por dias úteis decorridos; **(ix) Vencimento:** 24 meses, contados da data de emissão; **(x) Subscrição:** subscrição privada; **(xi) Desmembramento:** não haverá desmembramento do valor nominal, dos juros ou dos demais direitos conferidos aos titulares das Debêntures; **(xii) Escritura de Emissão:** a Emissão será formalizada mediante Instrumento Particular de Escritura da 1ª (Primeira) Emissão de Debêntures Simples, Não Conversíveis em Ações, da Espécie Quirográfrica, com Garantia Real Adicional, em Série Única, para Colocação Privada de **Medsimples Securitizadora de Recebíveis S.A.**, cujos termos e condições os acionistas conhecem e aprovam integralmente. Fica a Diretoria da Companhia autorizada a praticar todos os atos necessários à implementação da Emissão, incluindo, mas não se limitando a: (a) negociar e estabelecer os termos e condições definitivos da Emissão; (b) celebrar a Escritura de Emissão; (c) contratar agente fiduciário das Debêntures; (d) providenciar a constituição das garantias reais; (e) promover os registros necessários perante os órgãos competentes; e (f) praticar todos os demais atos necessários à conclusão da Emissão. **8. Encerramento:** Nada mais havendo a tratar, foram encerrados os trabalhos e lavrada esta Ata, que, após lida, achada conforme e aprovada, é assinada por todos os presentes. São Paulo, 29/10/2025. **Roberto Chilvarguer** - Presidente; **Roberto Chilvarguer** - Secretário; **Lions Participações S.A.** - Acionista - Representada por **Roberto Chilvarguer**. JUCESP nº 436.118/25-7, em 22/12/2025. a) Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Publicidade Legal



Ética e Integridade

Denise
DebiasiBi2
PARTNERSOverview do
Compliance em 2025

Os contornos do compliance em 2025 ficam claros quando analisamos três leituras de referência publicadas ao longo do ano: o artigo “The News That Affected Corporate Boards Most in 2025”, da *OnBoard Meetings*; o estudo “2025 Wrapped: What Shaped Compliance This Year”, da *GAN Integrity*; e o levantamento “Top GRC Stories of 2025”, do *Corporate Compliance Insights*. Juntos, esses materiais ajudam a entender como riscos, governança e expectativas sobre ética e integridade evoluíram — e pressionaram empresas e conselhos a repensarem seu papel.

Um dos eixos centrais de 2025 foi a **ampliação da agenda de riscos nos conselhos de administração**. Temas como cibersegurança, inteligência artificial, sanções internacionais e crises geopolíticas deixaram de ser episódicos e passaram a integrar discussões recorrentes de governança. Conselhos foram cobrados não apenas por reagir a crises, mas por demonstrar preparo, supervisão contínua e capacidade de antecipação. Para você, isso significa que compliance passou a dialogar muito mais diretamente com o board, trazendo riscos complexos em decisões estratégicas.

A **inteligência artificial** aparece como um divisor de águas. Se, por um lado, ela foi incorporada de forma acelerada aos programas de compliance — especialmente em due diligence, monitoramento e investigações —, por outro, gerou novos riscos éticos e regulatórios. 2025 deixou claro que não basta usar IA; é preciso governá-la. As organizações mais maduras foram aquelas que criaram políticas claras, supervisão humana e critérios éticos para o uso dessas ferramentas, entendendo que eficiência sem integridade pode se transformar rapidamente em passivo reputacional.

Outro ponto recorrente nos três materiais é a **complexidade regulatória global**. O ano foi marcado por sinais ambíguos: em algumas jurisdições, houve enfraquecimento ou revisão de agendas regulatórias ligadas a ESG, diversidade e transparência; em outras, especialmente fora dos EUA, exigências aumentaram. O resultado prático para as empresas foi um ambiente fragmentado, no qual cumprir a lei deixou de ser um exercício linear. Para você, isso exigiu programas de compliance mais flexíveis, capazes de lidar com múltiplos regimes regulatórios sem perder coerência interna.

A **gestão de terceiros** também ganhou protagonismo. Cadeias de suprimentos mais longas, instabilidade política e econômica e o avanço do crime organizado sobre atividades lícitas elevaram o risco indireto. Em 2025, ficou evidente que due diligence pontual já não é suficiente. Monitoramento contínuo, reavaliações periódicas e integração de dados passaram a ser vistos como requisitos mínimos para proteger a empresa de riscos que não se originam internamente, mas que recaem sobre ela com igual intensidade.

Chama atenção, ainda, o reforço da ideia de **compliance como gerador de valor**, e não apenas como custo ou obrigação. Os artigos mostram que organizações com programas mais maduros conseguiram responder melhor a crises, preservar reputação e manter a confiança de investidores e parceiros. Isso desloca o discurso: compliance não é só evitar multas, mas sustentar a estratégia em ambientes de incerteza.

Por fim, 2025 deixou uma lição clara. O compliance do futuro não será definido apenas por regras ou tecnologia, mas pela capacidade de integrar ética, governança e tomada de decisão. Para você, que atua nesse campo, o desafio é equilibrar pressão por resultados, inovação e integridade real. O ano mostrou que quem tratou o compliance como

algo periférico ficou mais vulnerável. Quem o colocou no centro da estratégia saiu mais preparado para o que vem pela frente.

Um dos principais vetores dessa mudança foi a ascensão da **governança de IA**. A tecnologia deixou de ser tema meramente técnico e passou a integrar decisões estratégicas e de risco no topo das prioridades corporativas. Compliance e diretoria foram forçados a equilibrar a exploração de oportunidades trazidas pela IA com a mitigação de riscos como vieses em algoritmos, falta de transparência e implicações legais. Nesse contexto, políticas de supervisão claras, validação humana e desenho ético foram pilares para programas maduros de IA.

O ritmo acelerado das operações também impactou profundamente a **gestão de riscos de terceiros**. Métodos tradicionais de due diligence, baseados em revisões periódicas, mostraram-se insuficientes diante de fatores geopolíticos, sanções emergentes e crises de reputação que surgem de um dia para o outro. Programas modernos passaram a incorporar monitoramento contínuo e dados em tempo real para manter uma visão atualizada e abrangente dos riscos associados a parceiros e fornecedores.

Além disso, 2025 trouxe **incerteza regulatória significativa** em algumas jurisdições, como nos EUA, onde a Comissão de Valores Mobiliários (SEC) revisou e suspendeu propostas de regras de divulgação sobre capital humano, ESG e diversidade de conselhos. Isso não reduziu o ônus de compliance; ao contrário, forçou empresas a navegar em um mosaico de requisitos estaduais e internacionais, como as leis climáticas da Califórnia e a Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa da UE.

Outro destaque foi a crescente **complexidade do cenário global de risco**. Tensões geopolíticas e tarifas comerciais moldaram decisões estratégicas e ampliaram a necessidade de compliance atuar como mecanismo de resiliência corporativa. Simultaneamente, a supervisão de **cibersegurança** continuou a ganhar espaço nas agendas de conselho, com um número crescente de empresas alinhando suas práticas a estruturas reconhecidas internacionalmente.

Por fim, compliance reforçou sua posição como **função estratégica de negócios** e não apenas um mecanismo de controle. Líderes perceberam que programas de integridade bem articulados contribuem para a confiança dos stakeholders, reduzem riscos operacionais e influenciam positivamente o desempenho organizacional, exigindo métricas claras de eficácia e integração com metas corporativas.

Em resumo, 2025 consolidou tendências que já vinham emergindo: o papel central da tecnologia — em especial da IA — na governança, a necessidade de resposta em tempo real aos riscos, a adaptação a um ambiente regulatório fluido e o reconhecimento de compliance como elemento essencial para a sustentabilidade e reputação corporativa. Preparar-se para 2026 significa aprofundar governança de IA, fortalecer a inteligência de riscos e reforçar a cultura de integridade como parte integrante da estratégia de negócios.

Saiba quem é a nossa Colunista:

Denise Debiasi é CEO da Bi2 Partners, reconhecida pela expertise e reputação de seus profissionais nas áreas de investigações globais e inteligência estratégica, governança e finanças corporativas, conformidade com leis nacionais e internacionais de combate à corrupção, antissuborno e antiavaliação de dinheiro, arbitragem e suporte a litígios, entre outros serviços de primeira importância em mercados emergentes.

Tecnologia e IA só geram valor quando reduzem custo estrutural

A discussão sobre inteligência artificial no varejo amadureceu. Se antes o foco estava em vitrines tecnológicas e experiências chamativas, hoje o que diferencia as operações mais eficientes é algo bem menos visível: processos silenciosos, integrados e orientados à redução de custo estrutural

Marcelo Antoniazzi (*)

Essa constatação ficou evidente durante o Study Tour da Gouvêa realizado em Nova York nos dias 8 e 9 de janeiro. Mais do que visitar lojas icônicas, o objetivo foi observar como a tecnologia — especialmente a Inteligência Artificial — está sendo aplicada no core da operação, e não como discurso.

Tecnologia não é vitrine. É infraestrutura invisível - O padrão observado nas lojas visitadas é claro: a tecnologia que gera valor é aquela que o cliente não percebe diretamente. Ela atua antes da jornada, garantindo disponibilidade, velocidade, precisão e previsibilidade.

Em redes como PUMA e H&M, o uso intensivo de RFID e a visibilidade total de estoque permitem reposição sob demanda, menos ruptura e menor capital empatado. Não há telas explicando o sistema ao consumidor. O ganho aparece na execução: produto certo, no lugar certo, no momento certo.

A Nespresso é um dos exemplos mais didáticos dessa lógica. Seu modelo depende de compra recorrente de cápsulas, sustentada por uma base instalada de máquinas e por uma logística altamente previsível. A tecnologia garante disponibilidade contínua, reduz custo operacional e evita ruptura — elementos críticos para manter recorrência, reduzir CAC - Customer Acquisition Cost ou Custo de Aquisição de Cliente - ao longo do tempo e expandir o LTV, sigla para Lifetime Value ou Valor do Tempo de Vida do Cliente.



Aqui, a IA não cria espetáculo: ela protege o modelo econômico.

Tempo é custo: eficiência como vantagem competitiva - Outro eixo central observado no tour foi a obsessão operacional pelo tempo. Na Whole Foods Market, o checkout biométrico reduz filas, mão de obra improdutiva e custo por transação. Já na Target, a eficiência vem da padronização inteligente de fluxo, retirada e reposição, permitindo maior produtividade com a mesma estrutura física.

Em ambos os casos, o consumidor não “compra tecnologia”. Ele compra conveniência, previsibilidade e simplicidade.

Serviços que evitam o custo errado - A servitização, processo estratégico de transformar um produto em uma oferta combinada de produto com serviço, criando receita recorrente, maior valor percebido e fidelização, apareceu como um dos vetores mais relevantes de geração de valor. Na Ulta Beauty, ferramentas de diagnóstico e recomendação assistida reduzem devoluções, aumentam assertividade na escolha e fortalecem

fidelidade. A tecnologia não substitui o vendedor — ela reduz erro de decisão.

A loja da Wilson transforma serviços técnicos, como stringing e manutenção, em relacionamento recorrente, elevando margem e reduzindo dependência de promoções. Já a Petco utiliza serviços de tosa e veterinário agendados para reduzir ociosidade operacional e estabilizar receita. Em todos esses casos, o serviço não é um “extra”. É uma forma de evitar custos invisíveis: devoluções, retrabalho, promoções e aquisição constante de novos clientes.

IA no core — não no conceito - Quando a IA atua diretamente no coração do negócio, o impacto é ainda mais evidente. A The Real utiliza algoritmos para autenticação, catalogação e precificação, reduzindo drasticamente custo manual e risco operacional. A segunda mão da H&M Pre-Loved só se sustenta porque a tecnologia garante rastreadibilidade, controle de estoque e margem.

No Meta Lab, a loja funciona como espaço de educação e teste. Ao permitir experimentação orientada,

a empresa reduz devoluções, suporte e frustração pós-compra — um exemplo claro de IA aplicada à eficiência, não ao espetáculo.

Clienteling gera receita sem aumentar custo - No luxo, o melhor exemplo é a Louis Vuitton. Eles usam o clienteling, uma estratégia de relacionamento personalizado em que vendedores e marcas utilizam dados do cliente para criar interações contínuas, relevantes e individuais, antes, durante e depois da venda.

O uso avançado desses dados sustenta um atendimento altamente consultivo, personalizado e consistente. O resultado é aumento de ticket médio e LTV sem erosão de margem — tecnologia amplificando o humano, sem romper a experiência premium.

Conclusão: menos palco, mais operação - O principal aprendizado do Study Tour é simples e poderoso: o cliente não paga por tecnologia. Ele paga por produto disponível, preço justo e por uma jornada sem atrito.

A IA relevante não faz barulho. Ela reduz custo estrutural, elimina ineficiências e transforma operação eficiente em confiança e recorrência.

Nessa jornada vimos que o futuro do varejo não será mais tecnológico. Será mais inteligente, mais previsível e mais orientado a serviço.

E isso já está acontecendo — longe do palco, dentro da operação.

(*) CEO da Gouvêa Consulting que integra a Gouvêa Ecosystem.

Projeto de regulação da Inteligência Artificial deve prejudicar PMEs e startups, segundo ABIACOM

Entidade envia carta a parlamentares destacando que a atual redação do Projeto de Lei 2338/2023, prestes a ser votado, pode inviabilizar pequenos negócios e frear a economia digital.

A Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (ABIACOM) enviou ao Congresso Nacional uma carta aberta em que manifesta profunda preocupação com o impacto do Projeto de Lei nº 2338/2023, texto que deve ir à votação em breve e estabelece regras para o uso de sistemas de inteligência artificial no país.

Representando o setor produtivo, que impulsiona a economia digital e o varejo brasileiro, a entidade reconhece a importância de um marco regulatório moderno e que assegure direitos fundamentais. No entanto, aponta que a atual redação do PL cria barreiras severas à operação das empresas, especialmente Pequenas e Médias Empresas (PMEs), podendo desestimular a inovação e reduzir a geração de empregos formais.

No documento enviado aos parlamentares, a ABIACOM alerta que

os artigos 35 e 36, ao instituírem responsabilidade objetiva e solidária entre desenvolvedores e operadores de IA, colocam pequenos empresários em risco jurídico elevado. “Na prática, um pequeno varejista que apenas utiliza uma ferramenta de IA contratada pode ser responsabilizado integralmente por falhas tecnológicas que fogem ao seu controle. Esse risco jurídico inviabiliza o uso pelas PMEs e freia contratações”, afirma Fernando Mansano, presidente da ABIACOM.

A carta também critica as exigências de transparência previstas no texto. Para a entidade, é tecnicamente impossível exigir que empresas usuárias de IA ofereçam explicações detalhadas sobre sistemas aos quais não têm acesso interno. “O projeto ignora a realidade da cadeia de inovação global. A maioria das empresas usa IA via API, sem domínio técnico sobre sua arquitetura. Exigir transparência absoluta de quem apenas ‘aluga’ a tecnologia cria insegurança e desestimula o uso da IA no país”, destaca Mansano.

Outro ponto de preocupação está nos custos de conformidade pre-

vistos pela proposta, considerados proibitivos para startups e PMEs. Auditorias independentes, avaliações de risco e testes de confiabilidade seriam inviáveis para a maior parte das empresas brasileiras. “Sem tratamento diferenciado para startups e PMEs, o Brasil acabará criando uma reserva de mercado involuntária para grandes corporações internacionais. O empreendedor nacional ficará para trás”, afirma a entidade.

Diante desse cenário, a ABIACOM pede que o Congresso revise os trechos considerados críticos antes da votação. “Defendemos uma regulação que puna o mau uso, não a ferramenta ou o empreendedor. O Brasil precisa de um ambiente que estimule a tecnologia como motor de produtividade e emprego, e não de um sistema burocrático que penaliza quem quer inovar”, conclui.

A associação reforça que está à disposição para contribuir tecnicamente com o aprimoramento do projeto e para colaborar na construção de uma regulação equilibrada, capaz de proteger o cidadão sem comprometer o desenvolvimento da economia digital no país.

Salário mínimo de R\$ 1.621,00 já impacta pagamentos feitos em fevereiro

Reajuste não é automático no eSocial e erro pode gerar encargos incorretos

Entrou em vigor em 1º de janeiro de 2026 o novo valor do salário mínimo federal, fixado em R\$ 1.621,00. O reajuste, definido por decreto presidencial, representa um aumento de 6,79%, equivalente a R\$ 103,00, em relação ao piso anterior de R\$ 1.518,00. Apesar da vigência ser janeiro, o impacto prático ocorre agora em fevereiro, quando é realizado o pagamento do salário referente ao mês de janeiro. Diante disso, empregadores, especialmente os domésticos, precisam redobrar a atenção para evitar erros no eSocial e a geração incorreta de encargos.

“O maior problema é que muitos empregadores acreditam que o sistema faz essa correção sozinho, o que não é verdade. O salário que deverá ser pago até o dia 07 de fevereiro já precisa estar ajustado para R\$ 1.621,00, caso contrário o empregador fica irregular”, alerta Mario Avelino, presidente da Doméstica Legal. O novo valor segue a política de valorização do salário mínimo, que combina a inflação medida pelo



INPC com o crescimento do PIB, garantindo ganho real ao trabalhador.

O salário referente ao mês de janeiro de 2026, pago até o dia sete de fevereiro, já deve considerar o novo piso nacional. Qualquer pagamento abaixo de R\$ 1.621,00, para uma carga horária de 44 horas semanais configura irregularidade trabalhista. No eSocial, a Guia DAE, com vencimento em fevereiro, deve ser calculada com base no novo salário mínimo. No entanto, o sistema não realiza o reajuste automaticamente.

“O empregador precisa entrar no eSocial e alterar manualmente o valor do salário. Se isso não for feito,

INSS, FGTS e demais encargos serão gerados com base no valor antigo, o que pode resultar em multas e passivos trabalhistas”, explica Mario Avelino.

Embora o salário mínimo federal seja aplicado na maior parte do país, alguns estados possuem pisos salariais regionais, geralmente superiores ao valor nacional. É o caso de São Paulo (R\$ 1.804,00 ou conforme o Acordo Coletivo, se o empregador seguir), Rio de Janeiro (R\$ 1.621,00), Paraná (R\$ 2.057,59), Santa Catarina (R\$ 1.730,00) e Rio Grande do Sul (R\$ 1.789,04). Nesses estados, o empregador doméstico deve seguir o valor definido na legislação estadual,

assim que a tabela oficial for publicada.

No caso de férias gozadas em janeiro de 2026, se o pagamento antecipado tiver sido feito com base no valor antigo, o empregador deverá pagar a diferença salarial no fechamento da folha de janeiro, até 7 de fevereiro de 2026. Caso tenha feito a rescisão a partir de primeiro de janeiro com o salário inferior, deverá fazer um Rescisão de diferença.

“Para empregados que já recebem acima do mínimo, não há obrigação legal de reajuste. Ainda assim, recomendo aplicar ao menos a correção inflacionária, como forma de preservar o poder de compra e valorizar o trabalhador. No caso do Rio de Janeiro, o primeiro a ter piso salarial próprio em a partir de 2001, o valor não muda desde 2019, se mantendo de acordo com o salário mínimo, o que é ruim para a categoria.”, diz Avelino. A alteração salarial deve ser registrada tanto na Carteira de Trabalho física, na seção “Alterações de Salário”, quanto na Carteira de Trabalho Digital, por meio do eSocial.

Quais indústrias vão impulsionar a economia brasileira nos próximos anos?

Infraestrutura, inovação tecnológica e integração global aceleram mudanças no mercado e na formação profissional. O Brasil está vivendo um momento de transição econômica, em que a reindustrialização desponta como um dos principais movimentos capazes de redefinir o mercado de trabalho nos próximos anos, representando ao mesmo tempo um grande desafio e uma importante oportunidade. Com a modernização das empresas e a adoção de novas tecnologias e processos inovadores, passa a ser exigido um novo perfil de formação profissional, alinhado às demandas desse futuro nada distante.

Um exemplo claro desse movimento é a chegada dos trens chineses, que irão conectar diversas regiões do país. Além de representar um investimento expressivo em infraestrutura, essa iniciativa provoca mudanças significativas na logística e na cadeia produtiva, abrindo espaço para o crescimento dos mercados de transportes, automação e de setores complementares, como robótica e inteligência artificial, setores diretamente ligados à inovação e à eficiência industrial.

Outro reflexo relevante dessa transformação é a criação do Centro Interdisciplinar de Estudos Brasil-China da Unicamp que também reflete a importância da globalização no setor industrial, com um compartilhamento de estudos em inovações tecnológicas e metodológicas. Isso abre espaço para a introdução de novas indústrias, como aquelas voltadas para a sustentabilidade, economia circular e biotecnologia, por exemplo.

A interconexão entre países e continentes gerará novas necessidades no mercado de trabalho e, consequentemente, exigirá que os profissionais se atualizem e adquiram competências diversas e avançadas. A educação profissional, nesse contexto, se torna um pilar indispensável. No entanto, não se trata apenas de ensinar uma habilidade técnica isolada, mas de proporcionar uma formação que prepare os profissionais para se adaptar rapidamente a inovações que surgem de forma acelerada.

“O ensino profissional, principalmente na área tecnológica, deve se alinhar com as demandas do



futuro, incorporando disciplinas voltadas para tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, Big Data, e Internet das Coisas (IoT), com uma visão holística do futuro”, explica Marco Giroto, fundador da SuperGeeks, rede de escolas de IA, Tecnologia e Competências do Futuro para todas as idades.

Mais do que treinamentos focados em setores específicos, os profissionais do futuro precisarão desenvolver competências multifacetadas, como resolução criativa de problemas, capacidade de adaptação rápida e mentalidade inovadora. As novas manufaturas exigirão pessoas ágeis, com forte capacidade de aprendizado contínuo e prontas para lidar com mudanças constantes.

“Esse movimento de adaptação envolve não só a criação de novas oportunidades de aprendizado, mas também a transformação das metodologias de ensino, com o uso de novas plataformas e ferramentas que tornem o conhecimento mais acessível, dinâmico e conectado à realidade do mercado”, complementa Giroto.

A transformação da educação profissional vai além das metodologias de ensino, exigindo um novo olhar sobre o perfil dos profissionais demandados pelo novo caminho que se desenha: pessoas que não sejam apenas qualificadas tecnicamente, mas que possuam visão integradora, compreendam o impacto das novas tecnologias em diferentes setores e saibam aplicar seus conhecimentos de forma inovadora.

Liderança por desapego: a lição multicultural que falta ao executivo brasileiro

Gustavo Hoffmann (*)

Costumo dizer que a liderança global é um exercício constante de desapego: desapego a verdades absolutas, a zonas de conforto e a modelos de gestão que funcionaram no passado

Em mais de 20 anos de carreira, notei que as respostas mais criativas emergem quando somos expostos a realidades que desafiam nossos referenciais.

No Brasil, somos treinados para sermos resilientes diante da incerteza. Tornamo-nos especialistas em navegar no “caos” político-econômico, apagar incêndios e gerir crises de curto prazo. O problema é que essa resiliência, muitas vezes, nos aprisiona. Focamos tanto em sobreviver à próxima turbulência que perdemos a capacidade de enxergar a transformação estrutural que acontece lá fora.

O líder brasileiro olha para a complexidade tributária, o “Custo Brasil” e a instabilidade política e reage. O líder global olha para os mesmos desafios e pergunta: “E se isso não fosse uma barreira, mas um dado de realidade contornável?”.

Essa mudança de perspectiva é o que chamo de “liderança por desapego”. Não é sobre abandonar o planejamento, mas sobre se desapegar da ideia de que o nosso “jeito” de fazer negócios é o único. Em Singapura, aprendi o valor de um planejamento estratégico aliado à execução impecável. Na Índia, vi de perto como a escassez estimula a inovação. No Japão, entendi que a integração entre universidade e setor produtivo é um motor de transformação. No México, percebi que a humildade e a colaboração são forças competitivas. Em Cambridge, convivendo com professores de Harvard e do MIT, confirmei que a excelência nasce da inquietação.

Nenhum desses modelos é perfeito, mas a combinação deles cria um repertório mental que nos permite parar de reagir e começar

a construir. O executivo que só conhece a realidade brasileira pode ser um ótimo gestor de crises. O executivo que entende como um indiano inova com recursos mínimos, como um mexicano constrói alianças e como um singapurense planeja para 30 anos, torna-se um estrategista.

É essa mentalidade que buscamos fomentar na SKEMA Business School. Acompanhamos executivos em nosso Global Executive MBA que, ao longo de módulos realizados em diferentes continentes, são desafiados a repensar seus próprios modelos mentais. Em cada contexto, surgem novas formas de negociar, de comunicar e de liderar. O aprendizado mais valioso não vem das teorias de gestão, mas das conversas com colegas que enxergam o mundo por lentes completamente diferentes.

O mesmo acontece com os estudantes do curso de Administração (Global BBA), que vivem e estudam em países com culturas e idiomas distintos. Acompanhei de perto jovens que passaram um ano na China e voltaram transformados – mais resilientes, sim, mas principalmente mais adaptáveis e abertos. Enfrentar o desconhecido não é apenas um diferencial acadêmico, mas um laboratório vivo de liderança global.

Em tempos de incerteza, o mercado não valoriza mais o executivo que tem todas as respostas, mas aquele que sabe fazer perguntas diferentes. Para o líder brasileiro, a pergunta mais urgente talvez seja: “A quais verdades sobre o meu negócio e sobre o Brasil eu preciso me desapegar para crescer de verdade?”.

Liderar em um mundo incerto exige mais do que técnica. Exige visão de futuro, empatia e a capacidade de aprender, desaprender e reaprender. Como bem disse Alvin Toffler, “o alfabeto do século XXI não será aquele que não sabe ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender”.

(*) Diretor da SKEMA Business School no Brasil.





Erich_Sacco_CANVA

MAIOR ÁREA DE LIVRE COMÉRCIO DO MUNDO

ACORDO MERCOSUL UE DESTRAVA COMÉRCIO APÓS 26 ANOS E REDESENHA O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO

Tratado cria a maior área de livre comércio do mundo, amplia acesso à 451 milhões de consumidores e exige preparação técnica das empresas para capturar ganhos

Após mais de 25 anos de negociações, os países da União Europeia aprovaram provisoriamente o acordo comercial com o Mercosul, abrindo caminho para a assinatura do tratado que cria a maior área de livre comércio do mundo. O pacto envolve um mercado de cerca de 451 milhões de consumidores europeus e deve produzir impactos relevantes para o Brasil, especialmente no agronegócio, principal motor das exportações do bloco sul-americano.

Altair Heitor, contador e CFO da consultoria Palin & Martins, afirma que o acordo muda estruturalmente o posicionamento do agro brasileiro no comércio internacional. “Estamos falando de um redesenho de acesso ao mercado. A redução gradual de tarifas e a previsibilidade regulatória criam um ambiente mais competitivo para o produtor brasileiro, mas também elevam o nível de exigência”, diz. Segundo ele, o tratado não é apenas uma oportunidade comercial, mas um teste de organização e conformidade para o setor.

Dados do Ministério da Agricultura mostram que o agronegócio respondeu por cerca de 49% das exportações brasileiras em 2025, com a União Europeia figurando entre os principais destinos. Produtos como soja, carnes, açúcar, café e suco de laranja concentram boa parte desse fluxo. Com o acordo, tarifas de importação devem ser reduzidas ou eliminadas de forma escalonada, ampliando a competitividade desses itens frente a outros fornecedores globais.

Impactos diretos no agro

Na avaliação de Altair Heitor, o principal ganho imediato está no acesso ampliado e mais previsível ao mercado europeu. “O produtor passa a competir em condições mais claras. Isso tende a melhorar margens e estimular investimentos, sobretudo em cadeias já consolidadas”, afirma. Ao mesmo tempo, ele destaca que o acordo impõe padrões rigorosos. “A Europa exige rastreabilidade, compliance ambiental e organização fiscal. Quem não se estruturar corre o risco de ficar fora”, alerta.



Altair Heitor

“A Europa exige rastreabilidade, compliance ambiental e organização fiscal. Quem não se estruturar corre o risco de ficar fora”

Estimativas da Comissão Europeia indicam que o comércio bilateral entre os blocos pode crescer dezenas de bilhões de euros ao longo dos próximos anos, com efeitos positivos sobre renda, emprego e investimentos. Para o Brasil, o agronegócio aparece como o principal beneficiado no curto e médio prazos, enquanto a indústria tende a sentir os efeitos de forma mais gradual.

Reflexos tributários e oportunidades no agro brasileiro

Além do impacto comercial, o acordo tende a intensificar efeitos tributários já conhecidos do agronegócio exportador. A ampliação das exportações para a União Europeia aumenta o volume de operações imunes ou com alíquota zero de ICMS, PIS e COFINS, o que, na prática, gera acúmulo de créditos tributários ao longo da cadeia produtiva.

“Exportar mais não significa, automaticamente, melhorar o fluxo de caixa”, explica Altair Heitor. “O produtor e a agroindústria continuam pagando tributos na aquisição de insumos, energia, logística e serviços, mas não geram débitos na saída. Sem estratégia, esses créditos ficam parados e viram custo financeiro”, afirma.

Nesse cenário, ganham relevância ações como revisão da cadeia de comercialização, estruturação correta das operações de exportação, análise de aproveitamento de créditos e projetos de recuperação e monetização de créditos acumulados, especialmente de ICMS.

Por que demorou tanto

O acordo começou a ser negociado em 1999 e enfrentou sucessivos entraves políticos e econômicos. A resistência de países europeus, especialmente França e Irlanda, sempre esteve ligada ao temor de concorrência com produtos agrícolas do Mercosul, considerados mais baratos e sujeitos a regras ambientais distintas. “A demora reflete um conflito clássico entre abertura comercial e proteção de setores sensíveis”, explica Altair Heitor.

Nos últimos anos, a agenda ambiental e as pressões internas de agricultores europeus ampliaram a complexidade das negociações. A sinalização favorável de países-chave, como a Itália, foi decisiva para destravar a aprovação provisória. O acordo avança mesmo diante da oposição de parte do bloco, o que reforça seu peso geopolítico.

Como o setor deve se preparar

Para aproveitar o novo cenário, Altair Heitor defende planejamento técnico e visão estratégica. “Não basta vender mais. É preciso revisar processos, adequar documentação fiscal, investir em compliance e garantir rastreabilidade. O acordo premia quem está organizado”, afirma. Segundo ele, empresas que se anteciparem tendem a capturar ganhos mais rapidamente, enquanto outras podem enfrentar barreiras não tarifárias.

O especialista destaca ainda que o tratado fortalece o papel do Brasil no comércio global. “O agro brasileiro ganha relevância estratégica, mas isso vem acompanhado de responsabilidade. A oportunidade é histórica, mas exige profissionalização”, conclui.

