

APÓS CORTE DE INCENTIVOS FISCAIS

MAIS DE 100 MIL EMPRESAS DO LUCRO PRESUMIDO DEVEM MIGRAR PARA LUCRO REAL

▶▶ Leia na página 8

Varejo

2026 marca virada de chave na disputa pelo consumidor

O varejo brasileiro deve passar por uma das mudanças mais aceleradas da última década.

Segundo o especialista em comportamento do consumo e transformação digital Richard Harary, 2026 será o ano em que três movimentos vão redefinir a forma como marcas se conectam, vendem e retêm clientes: a economia da atenção, o delivery como experiência central e o comércio social como padrão dominante.

Harary afirma que o ponto crítico é que o consumidor mudou e agora exige conexões rápidas, emocionais e relevantes. “A economia da atenção redefine o varejo porque o consumidor só se envolve com marcas que entregam conteúdo rápido, relevante e emocionalmente conectado. Quem não capturar atenção de forma inteligente simplesmente deixa de existir para o consumidor”, afirma.

Economia da atenção: o novo campo de batalha das marcas - Para o especialista, não basta presença digital ou catálogo de produtos. Em 2026, marcas sólidas serão aquelas que entregarem experiência, personalização e autenticidade em tempo real. “O cliente não quer só comprar. Ele quer se sentir visto. Quer proximidade. Quer significado”, explica Harary. Ele destaca que marcas que não entenderem esse movimento perderão relevância, mesmo que tenham bom produto ou preço competitivo.

Delivery deixa de ser serviço e vira pilar da experiência de marca - O delivery passa por uma transformação silenciosa e profunda. O consumidor já incorporou o hábito e agora exige



Richard Harary

“Estamos entrando na era das entregas ultrarrápidas, hubs híbridos, loja centro de distribuição, logística guiada por IA e experiências personalizadas. Lockers inteligentes, rotas automatizadas e veículos autônomos devem crescer.

mais velocidade, mais precisão e mais integração com o digital.

“Estamos entrando na era das entregas ultrarrápidas, hubs híbridos, loja centro de distribuição, logística guiada por IA e experiências personalizadas. Lockers inteligentes, rotas automatizadas e veículos autônomos devem crescer. A entrega deixa de ser um acessório e vira parte central da relação da marca com o cliente”, afirma Harary.

Comércio social deixa de ser tendência e vira regra - Para Richard Harary, 2026 marca a consolidação definitiva do social commerce como principal motor de vendas de milhares de negócios.

“O comércio social se torna padrão porque vende quem influencia, conecta e cria comunidade. Marcas que se destacam criam conteúdo nativo, engajam em tempo real e transformam seguidores em parte ativa da marca. Quem só posta produtos, sem narrativa ou relacionamento, está ficando para trás”, explica. O especialista reforça que a prova social, depoimentos reais, bastidores, experiências de clientes e presença humana passa a ter peso maior que qualquer anúncio tradicional.

2026: o ano da disputa pela relevância - Segundo Harary, o varejo vive uma virada estrutural. O consumidor não decide mais apenas pelo produto, mas pela emoção, pela experiência e pelo vínculo que a marca é capaz de gerar. “Não estamos competindo por preço. Estamos competindo por atenção e por significado. Quem entender isso agora colhe resultados nos próximos anos”, conclui.

Uso de IA cresce entre profissionais enquanto 91% exigem bem-estar

Guia realizado por Factorial, Wellhub, iFood e Edix revela que a falta de estratégia tecnológica e a distância entre discurso e prática no bem-estar são os maiores desafios para a gestão de pessoas. ▶▶

O que a IA sabe sobre você? Empresa revela riscos ocultos em cada conversa digital

Audiência na Itália reacende expectativas, e especialistas apontam que este pode ser o momento mais estratégico para iniciar ou retomar processos. ▶▶

Games na sala de aula: cinco motivos que explicam a eficácia do uso de jogos digitais

Uso de games no ambiente educacional cresce no Brasil e mostra resultados positivos em engajamento, desempenho acadêmico e desenvolvimento socioemocional. ▶▶

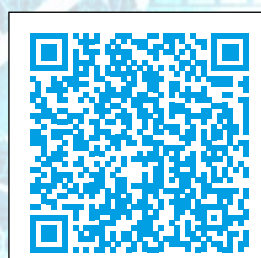
2026 deve ser um ano intenso para viagens corporativas

As projeções para 2026 apontam para um dos anos mais movimentados da última década para as viagens corporativas no Brasil. Os números divulgados pelo setor respaldam o crescimento. Um relatório da Alagev (Associação Latino Americana de Gestão de Eventos e Viagens Corporativas) indica o Brasil como o 10º maior mercado de viagens e despesas corporativas do mundo, movimentando cerca de US\$ 30,5 bilhões ao ano. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

André Selti



Formação educacional

O Itaú Social oferece um curso gratuito de letramento matemático para professores da Educação Infantil, com foco no desenvolvimento de competências desde os primeiros anos escolares. A formação é online, autoformativa, tem 30 horas de duração e certificado, e integra a Escola Fundação Itaú, plataforma que reúne mais de 140 cursos gratuitos voltados à educação e ao desenvolvimento social. Informações no site: www.fundacaoitau.org.br/escola. ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Reprodução: <https://lp.fin4she.com.br/imersao-plano-e-proposito>

Imersão e ferramentas para mulheres estruturarem seu planejamento pessoal no novo ano

@NA Fin4She, plataforma que conecta mulheres e empresas na busca por equidade de gênero no mercado financeiro, promove no próximo dia 24 de janeiro uma imersão online para mulheres que desejam organizar prioridades e conectar objetivos profissionais e pessoais. O foco do encontro é apoiar as participantes a estruturarem seus planos para 2026. A 'Imersão Plano & Propósito 2026' vai oferecer processo guiado de análise, priorização e planejamento, considerando contexto de carreira, momento profissional, valores e ambições de médio prazo. A proposta é dar diretrizes para quem está iniciando ou em transição de carreira, atua em posições de liderança e busca organizar prioridades e metas de forma realista e aplicável. As participantes utilizarão o Planner Interativo da Fin4She, ferramenta digital exclusiva que será preenchida ao vivo, durante a imersão. O material orienta a análise de aprendizados, identificação de pontos de atenção e definição de metas e planos práticos para 2026 (<https://lp.fin4she.com.br/imersao-plano-e-proposito>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

Política

Trump vai interferir na nossa eleição presidencial?

Por Gaudêncio Torquato

▶▶ Leia na página 2



Trump vai interferir na nossa eleição presidencial?



Gaudêncio Torquato (*)

Sempre que um presidente dos Estados Unidos decide agir de forma agressiva na política externa, surge a mesma pergunta na América Latina: "Isso vai respingar na nossa política?". No caso de Donald Trump, a dúvida ganha força porque ele costuma tratar assuntos externos como parte da disputa interna dele — e porque sabe usar conflitos como arma de comunicação.

Mas é importante entender o que significa "interferir" numa eleição hoje. Em geral, não é "mexer na urna". A interferência moderna é mais indireta e, por isso, mais difícil de provar. Ela acontece principalmente por quatro caminhos: discurso, redes sociais, economia e diplomacia.

1) A interferência pelo discurso: criar clima de desconfiança

Um jeito clássico de influenciar é colocar dúvida na cabeça das pessoas. Não precisa apresentar prova; basta repetir frases que enfraquecem a confiança: "o sistema é manipulado", "as instituições são parciais", "a eleição não é limpa". Isso cria um ambiente de suspeita permanente. O efeito é simples: se o eleitor desconfia do processo, ele fica mais irritado, mais radicalizado, mais vulnerável a boatos.

2) A interferência pelas redes: empurrar conteúdo que inflama

O segundo caminho são as plataformas digitais. Hoje, muitas "batalhas eleitorais" acontecem em redes que não são brasileiras — as regras, os algoritmos e as decisões de alcance são definidos lá fora. E isso vira combustível político aqui dentro.

Em ano eleitoral, qualquer medida contra desinformação pode ser transformada em propaganda: se uma conta é derrubada, vira "censura"; se há regras para propaganda online, vira "perseguição". E as redes amplificam o conflito porque polêmica dá clique, dá audiência, dá engajamento.

A interferência, nesse caso, não precisa vir diretamente de Trump. Pode vir de grupos internacionais, influenciadores alinhados, páginas, correntes, perfis falsos e até conteúdos feitos por inteligência artificial. O objetivo é o mesmo: aumentar o barulho, dividir o país, empurrar as pessoas para os extremos.

3) A interferência pela economia: provocar instabilidade

Economia também decide eleição. E como decide...No Brasil, a maior massa de eleitores vota em quem lhe garante o dinheiro da feira e da farmácia. Costumo me referir a essa hipótese como Equação BO+BA+CO+BA (Bol-

so, Barriga Satisfeita, Coração Agradecido, Cabeça racional). Em outras palavras, candidatos que proporcionem o bolso cheio, o dinheirinho da feira, terão melhores condições de conquistar o eleitorado. A economia, ao lado da segurança pública, dará o tom maior da campanha. Ao contrário, qualquer choque — dólar subindo, juros altos, crédito caro, exportações ameaçadas — muda o humor social. E a política logo transforma isso em narrativa: "o governo não presta" ou "o país está sendo atacado". Em ambos os casos, a tensão externa vira munição interna.

Medidas econômicas dos EUA, mesmo quando têm justificativas formais, podem gerar insegurança em mercados e empresas. E insegurança é "matéria-prima" para campanhas: aumenta medo, raiva e sensação de descontrole.

4) A interferência diplomática: sinais e recados calculados

Há também a diplomacia simbólica: quem Washington recebe, quem ignora, que recado manda, que tom usa, que alianças prefere na região. Isso influencia a política local porque vira argumento de campanha. Um candidato pode se vender como "o que aproxima o Brasil dos EUA", outro como "o que enfrenta e defende a soberania". O eleitor, então, passa a votar também pela leitura que faz do cenário internacional.

Há limites? Sim. E isso é essencial.

Interferência não é destino. O Brasil tem instituições, Justiça Eleitoral, imprensa, sociedade civil e mecanismos de fiscalização. Além disso, interferência aberta pode ter efeito contrário: quando o eleitor sente ingerência externa, cresce a reação nacionalista.

E existe um ponto decisivo: nenhuma interferência funciona sem ponte interna. Para a influência externa virar voto, precisa haver gente aqui dentro espalhando, financiando, convertendo ruído em mobilização política. Sem esse "canal doméstico", a interferência fica fraca.

Então, Trump vai interferir?

Mesmo sabendo que Trump é imprevisível e capaz de invadir pedaços de seu quintal — termo usado pelo Secretário de Defesa dos EUA ao se referir à América do Sul — o mais provável é que, se houver interferência, ela seja indireta: narrativa, redes, pressão econômica e sinais diplomáticos. Não é uma história de "controle da urna", mas de "controle do clima". A eleição se disputa também pelo ambiente emocional do país: confiança, medo, ressentimento, esperança.

O antídoto não é histeria. É organização democrática: transparência na propaganda digital, rastreio de financiamento, resposta rápida contra mentiras, educação midiática e compromisso das lideranças com regras do jogo. Em 2026, soberania não se defende só com discurso. Defende-se com instituições firmes e uma opinião pública atenta.

(*) Escritor, jornalista, professor titular da USP e consultor político.

OpenAI vai exibir anúncios no ChatGPT

Demorou, mas está começando a acontecer: a OpenAI anunciou que começará a exibir anúncios no ChatGPT, tentando ampliar sua receita para bancar seus altos custos de desenvolvimento e processamento.

Vivaldo José Breternitz (*)

Segundo a empresa trata-se de um teste: os anúncios serão exibidos aos usuários do seu plano gratuito e aos do recém-lançado ChatGPT Go, seu plano mais barato, lançado inicialmente na Índia a um preço de cerca de US\$ 8 mensais. Os anúncios devem começar a aparecer nas próximas semanas e serão exibidos separadamente das respostas geradas pelo chatbot.

Os usuários dos planos mais caros, Plus, Pro, Business e Enterprise não verão publicidade. A OpenAI também garantiu que os anúncios não influenciarão as respostas do ChatGPT e que as conversas dos usuários não serão compartilhadas com anunciantes.

A medida representa uma mudança significativa na estratégia da companhia, que até agora dependia principalmente de assinaturas. A decisão reflete a pressão para aumentar a receita em meio aos gastos bilionários com data centers e à preparação para um lançamento de ações através de uma IPO.

A startup, que ainda opera com prejuízo, planeja investir mais de US\$ 1 trilhão em infraestrutura para inteligência artificial até 2030, mas não detalhou como pretende financiar esse investimento.

Analistas avaliam que a publicidade pode abrir uma nova e robusta fonte de receita, considerando os 800 milhões de usuários ativos semanais do ChatGPT. No entanto, alertam que a iniciativa pode irritar parte da base de clientes e afetar a confiança no produto. "Se os anúncios parecerem forçados ou oportunistas, os usuários podem migrar facilmente para concorrentes como o Gemini, do Google, ou o Claude, da Anthropic", disse Jeremy Goldman, analista da Emarketer.

Ele acrescentou que a decisão deve levar os concorrentes à revisão de suas próprias estratégias de monetização, especialmente aqueles que se posicionam como "livres de anúncios por design".

A OpenAI informou ainda que não exibirá anúncios para menores de 18 anos e que pretende bloquear publicidade relacionada a temas sensíveis, como saúde e política. "Planejamos testar anúncios ao final das respostas no ChatGPT quando houver um



Corina_Ciocirlans_Images_CANVA

produto ou serviço patrocinado relevante à conversa", afirmou a empresa em comunicado.

O mercado publicitário, por sua vez, vê com otimismo o uso da inteligência artificial para melhorar o desempenho em buscas e redes sociais, apostando na integração da tecnologia aos sistemas de recomendação de anúncios.

Parece que os chatbots estão entrando em uma nova fase.

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

Reforma Tributária: "bug" do milênio para softwares fiscais ou oportunidade de ouro?

Ao contrário do que muito foi falado, a Reforma Tributária deixou de ser uma "lenda urbana" de Brasília para se tornar uma realidade iminente no Brasil.



Mauricio Frizzarin

No entanto, enquanto manchetes focam no impacto para grandes indústrias, uma revolução silenciosa e urgente bate à porta das empresas desenvolvedoras de software para o setor contábil, ERPs e serviços SaaS (Software as a Service).

Para escritórios de contabilidade e pequenas empresas de tecnologia, a mensagem é clara: o modelo que funcionou nas últimas duas décadas está prestes a expirar. A promessa é sedutora: trocar cinco tributos complexos (PIS, Cofins, IPI, ICMS, ISS) por uma dupla moderna, o IBS (Imposto sobre Bens e Serviços) e a CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços).

A "simplificação" traz, porém, uma complexidade transitória brutal para o setor de serviços digitais. A mudança mais dramática está relacionada à geografia do imposto. No modelo antigo, uma empresa de SaaS localizada em Barueri ou em Florianópolis pagava ISS conforme a alíquota de sua sede. Com a Reforma, a tributação passa a ser ligada ao destino, ou seja, à região onde o cliente está.

Para um software SaaS, com milhares de clientes espalhados por 5.570 municípios brasileiros, isso significa que o sistema de faturamento precisa ser capaz, da noite para o dia, de lidar com uma malha fiscal descentralizada.

O "simples" ato de emitir uma nota fiscal se tornou um desafio de engenharia de dados. Esta mudança força uma seleção natural no mercado de tecnologia, afinal, há softwares que dependem de atualizações manuais ou "patches" anuais, que passam a correr risco de obsolescência imediata.

Os softwares de gestão contábil e fiscal, como ERPs, devem ser adaptados para garantir o correto enquadramento tributário automático, uma vez que o novo padrão exige, entre outros pontos:

- Atualização Automática: visto que as regras fiscais mudam sem intervenção do usuário;
- Integração Contábil em Tempo Real: fim das importações manuais de arquivos no final do mês;

- Inteligência de Localização: o sistema precisa saber onde o tomador do serviço está para calcular o imposto correto instantaneamente.

Se para o software o desafio é técnico, para o contador é consultivo. Com a automação resolvendo a complexidade do cálculo, o papel do contador migra da "apuração" para a "orientação". Empresas de tecnologia e ecossistemas que se anteciparam às mudanças promovidas pela Reforma Tributária já permitem que o contador foque em explicar o impacto financeiro da mudança para o cliente em vez de passar horas configurando alíquotas.

Apesar do susto inicial, o cenário é promissor. A padronização fiscal tende a reduzir o gigantesco contencioso tributário brasileiro — um dos maiores custos ocultos de se fazer negócios no país.

Para escritórios contábeis e empresas de software, a Reforma é um divisor de águas. Quem tentar adaptar "gambiarras" nos sistemas antigos certamente sofrerá. Aqueles, porém, que abraçarem soluções nativas da nova era tributária — com dados em nuvem e conformidade automática — devem encontrar um mercado ávido por segurança e clareza.

A era da contabilidade digital 2.0 começou. Sua tecnologia está pronta para ela?

(Fonte: Mauricio Frizzarin é fundador e CEO da QYON Tecnologia - www.qyon.com).

News @ TI

Honeywell Performance+ for Guided Work

A Honeywell (Nasdaq: HON) anunciou hoje o lançamento de sua nova solução de força de trabalho conectada, o Honeywell Performance+ for Guided Work. Ao combinar soluções de trabalho guiadas por voz com análises avançadas, a tecnologia oferece insights em tempo real, fluxos de trabalho otimizados e maior visibilidade das operações da força de trabalho. Por meio das Soluções de Trabalho Guiado da Honeywell, os operadores falam em um headset que permite mãos-

livres, recebem instruções e confirmam a seleção correta dos itens, possibilitando atividades mais eficientes de separação, embalagem e manutenção, mantendo as mãos livres para a execução das tarefas. A inteligência artificial permite que o sistema compreenda a fala dos colaboradores em mais de 48 idiomas, mesmo diante de variações de tom, dialeto e pronúncia (https://automation.honeywell.com/br/pt/products/productivity-solutions).

ricardosouza@netjen.com.br

Juros altos travam crédito para 80% das indústrias

De cada dez empresas industriais, oito enfrentaram dificuldades para obter crédito. Elas apontam os juros elevados como o principal obstáculo ao financiamento no país

O dado faz parte de pesquisa divulgada ontem (19) pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) com apoio da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE).

Segundo a Sondagem Especial: Condições de Acesso ao Crédito em 2025, 80% dos empresários que tiveram problemas para acessar crédito de curto ou médio prazo (até 5 anos) citaram os juros altos como o maior entrave. Em seguida aparecem a exigência de garantias reais, como imóveis ou máquinas (32%), e a falta de linhas de crédito adequadas às necessidades das empresas (17%).

O cenário se repete no crédito de longo prazo, acima de 5 anos. Nesse caso, 71% dos industriais atribuíram as difi-



A atual política monetária é bastante restritiva e encarece o crédito.

culdades aos juros elevados, enquanto 31% mencionaram a exigência de garantias e 17% a ausência de linhas compatíveis com seus projetos de investimento.

“A atual política monetária é bastante restritiva e encarece o crédito. Com a Selic em 15% ao ano e juros reais em torno de 10%, o

financiamento fica mais caro e desestimula investimentos em expansão e inovação”, explica Maria Virgínia Colusso, analista de Políticas e Indústria da CNI.

Selic alta reduziu a busca por crédito - 54% das empresas não buscaram crédito de longo prazo nos seis meses anteriores à pesquisa; 49%

não procuraram crédito de curto ou médio prazo no mesmo período; apenas 26% contrataram ou renovaram crédito de curto prazo; no crédito de longo prazo, o percentual caiu para 17%.

Condições de crédito pioraram - 35% das empresas avaliaram que as condições de crédito de curto ou médio prazo pioraram; 33% fizeram a mesma avaliação para o crédito de longo prazo; Para 47%, as condições permaneceram semelhantes; Apenas 14% relataram melhora no curto ou médio prazo; No longo prazo, o índice cai para 12%.

A Sondagem Especial ouviu 1.789 empresas industriais de 1º a 12 de agosto do ano passado. Desse total, 713 são de pequeno porte, 637 de médio porte e 439 de grande porte (ABR).

Sisu 2026: começaram as inscrições para o ensino superior

As inscrições para a edição de 2026 do Sistema de Seleção Unificada (Sisu) começaram ontem (19) e poderão ser feitas até sexta-feira (23). O Sisu é o processo seletivo para ingresso em cursos de graduação gratuitos em instituições públicas de educação superior em todo o país.

A novidade desta edição é que o Sisu passará a considerar o resultado das três edições mais recentes do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) — 2023, 2024 e 2025 — para acesso às vagas ofertadas pelas instituições públicas participantes.

Os candidatos devem se inscrever pela internet, exclusivamente por meio do Portal Único de Acesso ao Ensino Superior, na aba do Sisu. A pessoa interessada poderá se inscrever em até duas opções de cursos superiores. O Ministério

da Educação (MEC) alerta que não há cobrança de taxa de inscrição dos candidatos.

Esta edição do Sisu terá somente uma etapa de inscrição. Dessa forma, os inscritos concorrerão, em um único processo seletivo, às vagas disponibilizadas para todo o ano letivo (primeiro e segundo semestres) pelas universidades públicas. Ao se inscrever, o candidato deverá, obrigatoriamente, preencher também o cadastro socioeconômico disponível.

São mais de 274,8 mil vagas em 7.388 cursos, oferecidos por 136 instituições, em 587 municípios do país. Com isso, a edição de 2026 é considerada a maior da história do Sisu em quantidade de instituições participantes, tanto para o primeiro quanto para o segundo semestre de 2026 (ABR).

Aposentados têm até 14 de fevereiro para pedir ressarcimento ao INSS

Os aposentados e pensionistas que tiveram descontos indevidos do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) têm até 14 de fevereiro para pedir o ressarcimento, anunciou o presidente do instituto, Gilberto Waller.

De acordo com presidente Waller, cerca de 6,2 milhões de beneficiários contestaram descontos indevidos do INSS, dos quais 4,1 milhões de beneficiários já foram ressarcidos, em valores que somam R\$ 2,8 bilhões. O governo estima, no entanto, que ainda existam 3 milhões de aposentados e pensionistas aptos a solicitar a devolução.

O prazo original se encerraria em 14 de novembro. No entanto, o Ministério da Previdência Social decidiu ampliar o período para garantir que todos os afetados possam registrar seus pedidos. O esquema de descontos indevidos foi revelado pela Operação Sem Desconto, deflagrada pela Polícia Federal e pela Controladoria-Geral

da União (CGU), que identificou fraudes em Acordos de Cooperação Técnica (ACTs) firmados entre o INSS e entidades associativas. As investigações levaram ao afastamento de parte da cúpula do instituto em abril.

Gilberto Waller ressaltou o esforço coordenado de órgãos federais para ressarcir as vítimas dos descontos não autorizados. O presidente do INSS também destacou a união entre o instituto, a Advocacia-Geral da União (AGU), a CGU e a Polícia Federal para rastrear os recursos desviados e entrar com ações na Justiça para recuperar o dinheiro.

Os beneficiários podem abrir pedidos de ressarcimento pelos canais oficiais do INSS: Aplicativo ou site Meu INSS, com login no Portal Gov.br; Telefone 135, com atendimento gratuito de segunda a sábado, das 7h às 22h; Agências dos Correios, que oferecem suporte gratuito em mais de 5 mil unidades (ABR).

Maioria dos brasileiros se aposenta sem planejamento financeiro

Luciana Zanini (*)

A aposentadoria chega sem preparo financeiro para a maior parte dos brasileiros. Uma pesquisa da fintech meutudo mostra que 57% dos aposentados não realizaram nenhum tipo de planejamento antes de deixar o mercado de trabalho, cenário que explica a dependência quase exclusiva do INSS e as dificuldades para manter o orçamento.

O tema ganha destaque no Dia do Aposentado e da Previdência Social, celebrado em 24 de janeiro. Segundo o levantamento, 70% dos entrevistados recebem apenas o benefício previdenciário, enquanto 18% complementam a renda com trabalhos extras ou aluguéis e 12% contam com previdência privada.

A falta de preparo reflete na rotina financeira. De acordo com a pesquisa, 40% dos aposentados afirmam precisar complementar a renda para cobrir despesas mensais, e outros 21% dizem conseguir se manter, mas no limite do orçamento. Seis em cada dez concentram os gastos em contas de

moradia, alimentação e saúde.

Para Márcio Feitoza, CEO da meutudo, o principal desafio não está apenas no valor da renda, mas na ausência de informação ao longo da vida financeira. “Muitos brasileiros chegam à aposentadoria sem clareza sobre como organizar o orçamento ou avaliar decisões financeiras. Planejamento e acesso à informação fazem diferença para reduzir riscos e lidar melhor com imprevistos”, afirma Feitoza.

O estudo também mostra, que apenas uma parcela menor dos aposentados consegue ir além das despesas essenciais. Segundo os dados, 21% afirmam ter margem para gastos extras, como lazer e vestuário, enquanto 12% dizem conseguir investir, viajar ou ajudar financeiramente familiares.

“Quando falamos de aposentadoria, educação financeira não é um tema opcional. Ela é fundamental para garantir autonomia, escolhas mais conscientes e mais tranquilidade nessa fase da vida”, completa o CEO da meutudo.

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

TEL: 3043-4171

NEGÓCIOS em PAUTA
lobato@netjen.com.br

A – Oportunidades

A Azul, maior companhia aérea do Brasil em número de cidades atendidas e rotas domésticas diretas, está com 57 vagas de trabalho abertas para diferentes áreas operacionais, administrativas e estratégicas. As oportunidades estão distribuídas por diversas regiões do país: Campinas, Barueri, Presidente Prudente, Londrina, Cascavel, Foz do Iguaçu, Manaus, Tabatinga, Parauapebas, Sorriso, Goiânia e Parnamirim. Os interessados podem obter mais informações e se candidatar por meio do portal oficial de recrutamento da companhia, disponível em (www.voeazul.gupy.io).

B – Medicina Americana

Brasileiro entra para seletivo grupo de "Fellows" da medicina americana. Um marco para a medicina nacional: o Dr. Flavio Mitidieri Ramos, diretor da Endodiagnostic, recebeu o título internacional FASGE. Diferente de associações comuns, o grau de "Fellow" exige uma avaliação curricular rigorosa e premia a liderança e a contribuição educacional no setor. Dr. Flavio agora figura ao lado dos maiores nomes da endoscopia digestiva mundial, reforçando o papel do Brasil como exportador de conhecimento médico de alta performance.

C – Programa Legado

O Mart Minas, líder no segmento de atacado e varejo em Minas Gerais, está com inscrições abertas para o Programa de Sucessores Legado Mart Minas, uma iniciativa voltada à formação de futuros líderes da companhia. Com atuação concentrada em Belo Horizonte, o programa

também aceita candidatos de todo o Brasil que tenham disponibilidade para mudança para a capital mineira. Ao todo, são 10 vagas, com uma proposta de desenvolvimento intensivo que combina capacitação técnica, vivência prática e acompanhamento individualizado. Link de inscrição: (https://legado.martminas.com.br/).

D – Exportação de Veículos

A Stellantis celebrou em 2025 seu quinto ano de atuação na América do Sul com resultados históricos, registrando o melhor desempenho anual de exportação e produção desde a criação da companhia, em 2021. Ao longo de 2025, foram exportados mais de 158 mil veículos produzidos no Brasil. Este volume representa uma alta de aproximadamente 36% frente a 2024 e de cerca de 165% na comparação o primeiro ano de operação da companhia, em 2021. Com isso, o ano passado se torna o melhor ano da história da Stellantis em exportações a partir do Brasil.

E – Feriados

O Comércio do Estado de São Paulo deixará de faturar R\$ 17 bilhões em razão dos feriados e das chamadas “pontes” em 2026, de acordo com estimativa da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP). O maior número de pausas em dias comerciais em relação a 2025 provocará um resultado 13,9% maior — o equivalente a R\$ 2,1 bilhões a mais em perdas. No ano anterior, foram 9 feriados em dias úteis e 5 pontes, enquanto em 2026 serão, respectivamente, 12 e 4.

F – Guia de Investimentos

A Genial Investimentos, um dos maiores conglomerados financeiros do Brasil, lança o "Melhores Investimentos 2026", guia que resume a estratégia da instituição para o ano. Com ambiente de indefinições político-econômicas, no Brasil e no exterior, o material traz uma perspectiva de cautela e diversificação de ativos, focando em oferecer uma solução eficaz para navegar o cenário de incertezas. As opções destacam alocações em ações domésticas e internacionais, renda fixa, com foco em títulos pós-fixados e indexados à inflação, e ativos alternativos, que incluem fundos imobiliários (FIs), commodities metálicas e criptoativos. Saiba mais em: (https://lp.genialinvestimentos.com.br/melhores-investimentos/).

G – Banco de Talentos

De acordo com o Censo de Diversidade do setor de TIC, lançado pela Brasscom, apenas 35% dos respondentes se identificam como pessoas pretas (15,5%) e pardas (19,5%). Na contramão dessa realidade, a Numen, líder em soluções tecnológicas, acaba de lançar o banco de talentos exclusivo para esse público. Os interessados já podem se cadastrar no site: (https://lnkd.in/d7F_wXzf). O projeto nasce como mais uma iniciativa permanente da empresa, com o intuito de consolidar um canal prioritário para garantir que profissionais pretos e pardos sejam considerados em todos os processos seletivos da consultoria.

H – Caminhões Selecionados

Os caminhões Mercedes-Benz foram selecionados pela DHL Supply Chain, empresa do DHL Group, para transporte de cargas, principalmente para o mercado de saúde. Líder em armazenagem e distribuição, a empresa adquiriu 25 unidades do cavalo mecânico Actros 2045 para sua unidade brasileira, que opera em todo o país. Além desses caminhões extrapesados, o cliente renovou sua frota, em 2025, com 40 caminhões semipesados Mercedes-Benz Atego 2429 6x2 e com 10 leves Accelo 1117, todos comercializados pelo concessionário Pirasa de Campinas (SP). As unidades de caminhões Atego adquiridas mais recentemente saíram de fábrica no mês de dezembro já na tradicional cor amarela da DHL.

Equidade racial e governança em 2026

Riscos, avanços e responsabilidades institucionais

Agenda de equidade racial no Brasil chega ao fim de 2025 atravessada por três vetores simultâneos: a pressão política internacional, a reorganização interna das prioridades institucionais e uma crescente disputa por narrativas no campo ESG. Esses vetores, quando somados, criam um cenário de risco para a manutenção e o avanço das políticas racialmente estruturadas, mas também revelam oportunidades reais de fortalecimento para 2026, especialmente no setor privado.

O efeito da reconfiguração política internacional, reintroduziu no debate público discursos mais polarizados e revisionistas, impactando diretamente a disposição das empresas e lideranças em se posicionar em pautas socioambientais sensíveis. Paralelamente, a realização da COP no Brasil absorveu grande parte da atenção institucional, deslocando a questão racial para segundo plano, apesar de sua conexão direta com clima, território, economia e desigualdade.

A retração dos aliados e o impacto sobre governança

O principal fenômeno observado em 2025 foi a retração dos aliados brancos,

não apenas no discurso, mas no engajamento operacional. Esse recuo afeta a governança de equidade racial em três níveis:

- **Estratégico:** menor disposição para colocar raça como tópico prioritário de conselho.
- **Orçamentário:** redução de verbas destinadas a programas estruturantes.
- **Narrativo:** maior cautela em assumir compromissos públicos frente ao ambiente político volátil.

Esse movimento não pode ser lido como neutralidade. Em governança, ausência também é decisão, e tem impacto concreto na capacidade das organizações de avançar em ritmo compatível com a urgência do tema.

Indicadores mostram avanços sustentáveis

Em paralelo ao cenário político desafiador, conferindo os números do Índice ESG de Equidade Racial, os dados corporativos mostram crescimento relevante entre 2022 e 2025. O conjunto de 21 empresas analisadas implementou 199 ações afirmativas em 2025, frente a apenas 9 em 2022, um aumento superior a 1000% no período.



Houve ainda:

- 60,7% de crescimento na adoção de ações afirmativas de forma estruturada;

- avanço moderado, porém, contínuo, no investimento social privado voltado à agenda racial;

- ampliação expressiva de iniciativas em Mudança Cultural, que representam 38,69% das ações, o maior bloco entre todas as categorias analisadas.

Esse dado é particularmente relevante para a área de ESG, pois indica que as organizações estão se movendo para além de ações simbólicas, entrando em mudanças de processos, políticas internas, linguagem institucional e governança, elementos associados diretamente à materialidade do tema.

Políticas de Equidade Racial já representam mais de 10% das iniciativas corporativas mapeadas, enquanto áreas como Indicadores & Métricas e Políticas de RH mantêm participação equilibrada (~17% cada), reforçando a institucionalização da agenda no campo dos dados e da gestão contínua.

2026 exigirá maturidade técnica e responsabilidade institucional

A partir dos dados analisados e das tendências observadas, 2026 tende a exigir das empresas e lideranças quatro movimentos centrais:

a) Repriorização estratégica nos conselhos

Raça precisa voltar a ser tratada como risco material, risco reputacional e tema de competitividade,

não como pauta identitária acessória.

b) Consolidação de métricas e indicadores

Sem sistemas de mensuração, governança e transparência, não há sustentabilidade de longo prazo. A evolução recente em métricas demonstra que o setor privado já aprendeu isso; agora precisa escalar.

c) Proteção das iniciativas já construídas

Em ambientes politicamente voláteis, o risco não é apenas deixar de avançar, é desmontar o que foi conquistado. A blindagem institucional é central.

d) Ampliação de alianças e corresponsabilidade

A retração dos aliados brancos compromete a velocidade da mudança. 2026 demandará engajamento explícito, sobretudo da alta liderança e dos conselhos de administração.

Janela real de oportunidade

Do ponto de vista técnico e institucional, o setor privado brasileiro nunca esteve tão próximo de consolidar a equidade racial como eixo de governança. As bases existem: dados, metodologias, políticas, métricas, práticas de compliance e uma rede

crecente de organizações que internalizaram a agenda.

Mas essa consolidação depende de um passo adicional: transformar compromissos em permanência.

Os avanços recentes mostram que, quando há disposição real, mudanças acontecem em ritmo significativo, não simbólico. Empresas que implementaram quase 200 ações afirmativas em três anos demonstram que a transformação é possível, mensurável e estratégica.

Por isso, 2026 não deve ser encarado como um ano de espera, e sim de aprofundamento. É o momento em que conselhos, lideranças e aliados, antigos e novos, precisam garantir que a agenda racial não retroceda, não se disperse e não seja capturada por disputas ideológicas.

A pergunta central para o próximo ciclo não é se as empresas devem agir.

É como e com que governança farão isso.

O futuro da equidade racial no Brasil depende da solidez dessas respostas.

(Fonte: Guibson Trindade, Mestre em Governança e especialista em ESG Racial).

Acordo Mercosul UE amplia oportunidades e exige estrutura patrimonial

Integração comercial acelera exportações e investimentos mas impõe desafios jurídicos e sucessórios para empresas e famílias empresárias. As exportações brasileiras para a União Europeia alcançaram US\$ 48,3 bilhões em 2024. No mesmo ano, o Brasil exportou US\$ 337 bilhões, o que representa cerca de 14% do valor embarcado. Com a aprovação do acordo Mercosul União Europeia, a expectativa é de expansão desse fluxo, com impacto direto sobre exportações, investimentos cruzados e a abertura de operações brasileiras no continente europeu.

Fernanda Spanner, CEO da Spanner Consulting Group e especialista em

proteção patrimonial internacional e estruturação jurídica, avalia que o movimento amplia o acesso a mercados consumidores e cadeias produtivas mais sofisticadas, mas cria novas camadas de risco jurídico e patrimonial. Segundo ela, a internacionalização acelerada expõe empresas e famílias empresárias que avançam sem planejamento internacional estruturado.

“O acordo acelera a presença das empresas brasileiras na Europa e antecipa decisões que muitos empresários ainda não estavam preparados para tomar do ponto de vista patrimonial”, afirma.

A expansão para a Europa costuma vir acompanhada da criação de

holdings no exterior, da abertura de empresas operacionais fora do Brasil e da manutenção de contas bancárias, ativos financeiros e imóveis em diferentes países. Esse novo desenho amplia oportunidades, mas exige integração entre as estruturas. “Quando essas decisões são tomadas de forma isolada, o risco é pagar mais impostos e perder eficiência na proteção do patrimônio”, diz.

Planejamento sucessório entra no radar

A internacionalização também acelera discussões sucessórias que muitas famílias empresárias costumam adiar. Com patrimônio distribuído em mais de uma jurisdição, entram em

cena herdeiros residentes em países diferentes e legislações sucessórias que não seguem os mesmos critérios.

“Quando ativos e herdeiros estão em países distintos, a sucessão deixa de ser um assunto doméstico. Sem planejamento, o processo tende a ser mais longo, mais caro e juridicamente mais complexo”, observa.

Nesse cenário, estruturas como holdings patrimoniais, acordos societários e instrumentos sucessórios compatíveis com cada país passam a ocupar papel central. “O acordo amplia o patrimônio internacional antes que muitas famílias tenham regras claras de governança e sucessão. Isso cria um descompasso perigoso”, adverte.

Estrutura define se a oportunidade se sustenta

Na avaliação de Spanner, o acordo abre um ciclo positivo para empresas que pretendem expandir sua atuação internacional, desde que a internacionalização seja acompanhada de estrutura jurídica adequada. “Crescer fora do Brasil significa lidar com novos sistemas tributários, regras societárias e leis sucessórias. Ignorar esse conjunto compromete o resultado no médio e longo prazo”, alerta.

Para ela, a mensagem é direta. “O acordo amplia oportunidades reais, mas só gera valor de forma sustentável para quem estrutura corretamente o patrimônio e o negócio desde o início”, conclui.

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: **LEANDRO EDUARDO DA SILVA**, profissão: motorista, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/10/1985, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Carlos Eduardo da Silva e de Maria Jose da Silva. A pretendente: **NELSIRET DEL VALLE PALMARES MARTINEZ**, profissão: atendente, estado civil: solteira, naturalidade: na Venezuela, data-nascimento: 02/09/2000, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Nelson Alejandro Palmares Suarez e de Detzimet Teresa Martinez Rodriguez.

O pretendente: **FRANCISCO MARCELO CAMPOS**, profissão: açougueiro, estado civil: solteiro, naturalidade: Pereiro, São Miguel, CE, data-nascimento: 23/05/1988, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Francisco Campos de Oliveira e de Mariza Campos de Oliveira. A pretendente: **MARIA DA CONCEIÇÃO GOMES MOREIRA**, profissão: operadora de caixa, estado civil: solteira, naturalidade: em Pereiro, São Miguel, CE, data-nascimento: 18/03/1990, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Edmilson Gomes da Silva e de Fátima Moreira de Queiróz Silva.

O pretendente: **PEDRO HENRIQUE INOUE DE OLIVEIRA**, profissão: eletricitista, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 21/02/2001, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Georje Cristiano de Oliveira e de Andrea Moraes Inoue. A pretendente: **GIOVANA OLIVEIRA DE ALMEIDA**, profissão: estudante, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 29/01/2005, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Murilo Espindola de Almeida e de Daniela Karla de Oliveira.

O pretendente: **LEONARDO OSVALDO TEIXEIRA**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: Guarulhos, SP, data-nascimento: 09/07/1992, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Alexandre Osvaldo Teixeira e de Adriana Vieira. A pretendente: **JAQUELINE AMANDA AVELINO**, profissão: biomédica, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 18/10/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Sílvia Armanda Avelino.

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: **GUSTAVO GUERRA VRECH**, estado civil solteiro, filho de Almir Vrech e de Cinthya Aparecida Eliodoro Guerra Vrech, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **SABRINA SANCHES SILVA**, estado civil solteira, filha de Alexandre Mira de Souza e Silva e de Silvana Aparecida Granado e Silva, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **ALEXANDRE TEIXEIRA DE OLIVEIRA**, estado civil solteiro, filho de Manoel Joaquim de Oliveira e de Maria Mafalda Teixeira de Oliveira, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **TAILINE GRASIELE DE SOUZA MAIER LIMA**, estado civil divorciada, filha de Samuel Haier Lima e de Leoni Maria de Souza, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **LUCAS MONTEIRO GHELLERO**, estado civil solteiro, filho de Rinaldo Ghellero e de Mônica Regina Monteiro Ghellero, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **NATALIE BLANDA BELO MORO**, estado civil solteira, filha de José Jair Moro e de Maria Jose Belo, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **RINALDO CASTIGLIONI DE ALMEIDA**, estado civil divorciado, filho de Antonio Pais de Almeida e de Alcira Castiglioni de Almeida, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ANA MARIA VIEIRA LOPES**, estado civil divorciada, filha de Antonio Lopes da Rocha e de Maria das Graças Vieira Lopes, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **MATHEUS VICENTE BRITO GRACIOSA**, estado civil divorciado, filho de Gabriel Martins Graciosa e de Rita de Cassia Brito Graciosa, residente e domiciliado em Taboão da Serra - SP. A pretendente: **IVONNE KATERINE MOLINA SOTO**, estado civil divorciada, filha de Valdemar Molina e de Luz Marina Soto Bolivar, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Dosolina Ferlin Politano, nº 43, Taboão da Serra - SP e a pretendente é residente à Rua Antonio José Loureiro, nº 80, casa 02, Alto da Mooca, neste subdistrito - 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 do pretendente.

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
16º Subdistrito - Mooca
Luiz Orlando de Barros Segala - Oficial

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

O pretendente: **SHUSHENG ZHANG**, estado civil solteiro, profissão empresário, nascido na China, no dia 04/08/1978, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Zhang Fucun e de Qian Fuzhi. A pretendente: **SHAN CHEN**, estado civil solteira, profissão corretora de imóveis, nascida na China, no dia 09/12/1980, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Jia Cheng Huang e de Ta Heng Chen.

O pretendente: **DARIO OLIVEIRA TEIXEIRA**, estado civil solteiro, profissão psicólogo, nascido em São Paulo, SP, no dia 04/04/1991, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Romildo José Teixeira e de Dejanira Oliveira Teixeira. A pretendente: **PEDRO PAULO LUIZ DA SILVA**, estado civil solteiro, profissão psicanalista, nascido em Cabo de Santo Agostinho, PE, no dia 21/11/1991, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Marcos Luiz da Silva e de Maria Domingos Rodrigues.

O pretendente: **DAVI NOVAIS ALVES**, estado civil divorciado, profissão policial, nascido em São Paulo, SP, no dia 10/07/1992, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Vitorio Pacheco Alves e de Marlene Novais Pereira. A pretendente: **JÉSSICA ALVES SILVA**, estado civil solteira, profissão assistente administrativa, nascida em Goiatuba, GO, no dia 06/03/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Gilberto Aparecido da Silva e de Fátima Alves da Silva.

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

Cultura organizacional é motor de lucro para 2026

Estudos mostram que empresas com culturas fortes registram mais produtividade, retenção e vantagem competitiva

A cultura organizacional consolidou-se como um dos principais pilares de desempenho das empresas que projetam crescimento sustentável para 2026. Pesquisas da Gallup mostram que equipes altamente engajadas apresentam produtividade superior e impacto direto na rentabilidade das operações. Estudos da Fundação Getúlio Vargas (FGV) também indicam que ambientes com valores claros e práticas consistentes de gestão tendem a reduzir a rotatividade e fortalecer o desempenho interno. Esses movimentos reforçam uma tendência: cultura deixou de ser tema “soft” e passou a ser ativo estratégico mensurável.



sobre o que se espera de cada profissional. “O cliente encantado é sempre reflexo de uma equipe alinhada. Quando o colaborador percebe propósito, reconhecimento e coerência, ele entrega mais e permanece mais tempo”, diz.

Os elementos que tornam a cultura uma vantagem competitiva

1. Valores e propósito incorporados ao dia a dia - Relatórios internacionais analisados pela Harvard Business Review mostram que empresas que orientam decisões a partir de um propósito claro tendem a inovar mais e sustentar ciclos longos de crescimento. No Brasil, Slivnik observa que o propósito tornou-se um diferencial de retenção e produtividade.

2. Liderança que traduz cultura em comportamento - Os materiais analisados mostram que líderes capacitados e orientados por valores inspiram times, criam segurança psicológica e elevam o nível de entrega das equipes.

Slivnik reforça que essa coerência é decisiva. “Não adianta ter missão na parede e líderes que não a praticam. A equipe percebe imediatamente quando há contradição.”

3. Práticas consistentes que fortalecem o desempenho - Rituais de reconhecimento, comunicação transparente, feedback contínuo e símbolos internos são elementos que influenciam o clima organizacional e a motivação. Pesquisas citadas nos arquivos mostram que ambientes com confiança estruturada reportam aumento de produtividade e queda na rotatividade, reforçando o papel da cultura na saúde financeira.

Por que a cultura será decisiva em 2026

O contexto brasileiro de 2026 deve exigir empresas mais ágeis, resilientes e orientadas por pessoas. A FGV aponta que a confiança organizacional é um dos fatores com maior impacto no desempenho. Para Slivnik, isso torna a cultura um fator de sobrevivência. “Cultura

é o alicerce que impede o negócio de oscilar a cada mudança externa. Quando os valores são reais e vividos, as pessoas sabem como agir mesmo em cenários incertos”, afirma.

O especialista destaca que o fortalecimento da cultura interna se traduz diretamente no atendimento ao cliente. “Não existe encantamento externo sem encantamento interno. O colaborador satisfeito entrega experiências que geram retorno, recomendação e fidelização. É aí que a cultura vira lucro”, completa.

O que empresas podem fazer agora para enfrentar 2026 mais fortes

- Reforçar comportamentos positivos com regularidade.
- Criar canais e rituais de comunicação que reduzam ruídos.
- Treinar líderes para atuar como exemplo dos valores da empresa.
- Mapear a jornada do colaborador tanto quanto a do cliente.
- Transformar propósito em critério real de decisão e gestão.

Para Slivnik, o próximo ciclo premiará organizações que tratam cultura como estratégia, não como discurso. “Cultura não se escreve, se pratica. E empresas que entendem isso constroem equipes melhores, atendem melhor e geram resultados que a concorrência não consegue copiar”, conclui.

Descentralização sem direção expõe falhas na gestão das empresas



Times distribuídos ganham velocidade, mas sem alinhamento estratégico, modelo de trabalho e estrutura adequada o resultado costuma ser retrabalho, conflito de prioridades e perda de eficiência.

A busca por estruturas mais ágeis, flexíveis e responsivas levou muitas empresas a distribuírem decisões, responsabilidades e execução entre diferentes times. A promessa é clara: ganhar velocidade, aproximar decisões da operação e aumentar o engajamento das equipes. No entanto, à medida que esse modelo se expande, cresce também um problema silencioso na gestão: quando não há objetivos compartilhados, critérios claros de priorização e mecanismos mínimos de coordenação, o esforço coletivo se fragmenta e o custo organizacional aumenta.

O tema diz respeito à forma como as empresas distribuem poder de decisão, responsabilidades e prioridades entre seus times. Em ambientes descentralizados, a autonomia é essencial para dar agilidade e capacidade de resposta local. O problema surge quando essa liberdade não é acompanhada por objetivos claros, critérios comuns de decisão e mecanismos mínimos de coordenação. O resultado costuma aparecer na forma de retrabalho, iniciativas concorrentes, conflitos entre áreas e dificuldade para transformar esforço em valor concreto para o negócio.

Nesse contexto, entra a análise de Alexandre Abdalla, CEO da PPM Education e estrategista em transformação organizacional e governança ágil. Com atuação em projetos de gestão e liderança em empresas de diferentes setores, Abdalla acompanha de perto os impactos da descentralização mal estruturada. Para ele, o debate não é sobre dar ou retirar autonomia, mas sobre criar condições para que ela funcione de forma sustentável.

Dados recentes reforçam essa leitura. Um estudo da McKinsey sobre modelos organizacionais ágeis aponta que empresas com equipes altamente autônomas, mas sem alinhamento claro de objetivos e métricas, tendem a perder eficiência à medida que escalam suas operações. A pesquisa mostra que organizações de melhor desempenho combinam autonomia local com direcionadores estratégicos bem definidos, o que reduz fricções internas e melhora a execução em ambientes complexos.

Na prática, os custos da autonomia sem alinhamen-

to nem sempre aparecem nos relatórios financeiros de forma direta. Eles se manifestam no aumento de reuniões para resolver conflitos, na duplicação de iniciativas semelhantes, na disputa por recursos e na dificuldade de priorizar o que realmente importa. Em times descentralizados, cada grupo pode estar entregando bem dentro do seu próprio escopo, mas o conjunto da organização perde coerência e ritmo.

Segundo o estrategista, um dos erros mais comuns é confundir autonomia com ausência de direção. “Autonomia não significa cada time decidir sozinho o que é prioridade. Sem critérios claros, propósito compartilhado e métricas de valor, a autonomia vira dispersão”, afirma. Em sua experiência em diversas empresas na jornada de agilidade, a gestão precisa migrar do controle operacional para a definição de limites, objetivos e expectativas comuns, permitindo que as decisões aconteçam mais perto do problema, mas dentro de um mesmo norte estratégico.

Outro ponto sensível está no papel da liderança intermediária. Em estruturas descentralizadas, gestores médios costumam ficar responsáveis por mediar conflitos entre times autônomos e alinhar demandas que chegam de diferentes direções. Sem um modelo claro de governança, essa camada se sobrecarrega, o que aumenta o risco de desgaste, perda de engajamento e decisões inconsistentes. O custo humano, nesses casos, antecede o custo financeiro.

Empresas que têm conseguido equilibrar autonomia e alinhamento costumam adotar alguns princípios comuns: objetivos estratégicos explícitos, métricas orientadas a valor e não apenas a atividade, cadências regulares de alinhamento entre áreas e mecanismos simples de governança. “Gestão em ambientes descentralizados não é sobre voltar ao comando e controle, mas sobre criar clareza suficiente para que a autonomia gere resultado”, conclui Alexandre C. Abdalla.

À medida que mais organizações adotam estruturas distribuídas, o debate sobre autonomia tende a se aprofundar. Em um cenário de alta complexidade, descentralizar decisões é quase inevitável. O desafio está em fazer isso sem perder coesão, foco e capacidade de execução. Ignorar essa equação pode sair caro, mesmo que os custos não apareçam imediatamente no balanço.



TRANSPARÊNCIA

A TRANSPARÊNCIA DA EMPRESA GERA CONFIANÇA AOS LEITORES. POR ISSO, AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO ESSENCIAIS PARA A SEGURANÇA JURÍDICA.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



cenp Fórum de Autorregulação do Mercado Publicitário

ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS

abra legal ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL

ADJORIBR JORNAIS DO INTERIOR





Isenção do IR até R\$ 5 mil: qual o impacto real na economia?

Rmcarvalho_CANVA



Ampliação da faixa de isenção eleva renda disponível das classes baixa e média, e coloca à prova a capacidade do governo de compensar a perda de arrecadação sem pressionar o cenário fiscal. O ano de 2026 marca uma das alterações mais relevantes da política tributária brasileira recente com a entrada em vigor da isenção do Imposto de Renda para salários de até R\$ 5 mil. A medida não cria uma isenção do zero, mas expande de forma significativa o limite anterior, que era de R\$ 3.036 mensais, alterando a distribuição da carga tributária e o fluxo de renda disponível das famílias. Segundo estimativas organizadas pelo Ministério da Fazenda e pela Receita Federal, o total de brasileiros isentos sobe de 76% para cerca de 86% das pessoas com algum rendimento, enquanto os 14% que seguem pagando imposto concentram aproximadamente 60% da renda nacional.

Para Daniel Abrahão, economista da iHUB Investimentos, o impacto social é direto. “O núcleo do ganho está nas classes baixa e média formal, composta por trabalhadores com carteira assinada, parte do funcionalismo, aposentados e profissionais de serviços que ganham entre R\$ 4 mil e R\$ 5 mil. Esse grupo antes pagava Imposto de Renda, ao menos parcialmente, e agora passa a ficar totalmente isento”, explica.

Consumo reage no curto prazo, mas inflação e juros acendem alerta

Do ponto de vista macroeconômico, a principal consequência imediata da medida é o aumento da renda líquida disponível para consumo. Estimativas apontam que a renúncia fiscal anual fique entre R\$ 25 bilhões e R\$ 30 bilhões, valor que permanece com as famílias e tende a circular na economia. “Como essa faixa de renda tem alta propensão a consumir, boa parte do alívio tributário deve virar gasto em itens essenciais, como alimentação, transporte, contas básicas, farmácia e serviços, além de pagamento de dívidas”, explica o economista.

Esse movimento pode sustentar a atividade econômica no curto prazo, mas também exige atenção do ponto de vista inflacionário. Com a economia operando com nível elevado de utilização da capacidade instalada, um impulso de demanda pode pressionar preços, especialmente no setor de serviços.

“O efeito não é automático. Se parte relevante desse dinheiro for usada para quitar dívidas, o impacto inflacionário é menor. Já se o consumo acelerar de forma generalizada, o Banco Central tende a reagir com juros mais altos por mais tempo ou com um ritmo mais lento de cortes da Selic”, afirma.

Risco fiscal, compensações e leitura dos investidores

No campo fiscal, a ampliação da isenção traz um risco concreto de perda de arrecadação, ainda que desenhado para ser parcialmente compensado. O governo aposta em mecanismos como a tributação mínima sobre altas rendas e a cobrança de dividendos enviados ao exterior para neutralizar boa parte do impacto. Para o mercado, porém, o foco está menos na intenção e mais na execução.

Apesar de beneficiar um grande contingente de contribuintes, a mudança não altera a forte concentração de renda no topo. Mesmo com 86% da população isenta, esse grupo responde por cerca de 40% da renda nacional, enquanto os 14% que seguem pagando IR concentram aproximadamente 60%.

Abrahão destaca que o desafio está em equilibrar justiça social e estabilidade macroeconômica. “Aisenção até R\$ 5 mil reconhece o peso regressivo do imposto sobre a base da renda, em um país ainda marcado com altos níveis de diferenças sociais, mas só se sustenta se vier acompanhada de compensações críveis. O risco não está em aliviar quem ganha menos, mas em falhar na construção desse equilíbrio fiscal, que é estreito e fundamental para o futuro da economia brasileira”, conclui.

Presença em múltiplos canais vira fator de sobrevivência nos negócios

Empresas que não são encontradas deixam de existir

Em um ano marcado pelo avanço do fechamento de empresas no Brasil, a forma como os negócios se posicionam nos pontos de busca e contato com o consumidor passou a ser decisiva para a sobrevivência.

Dados atualizados até agosto de 2025 indicam que cerca de 1,9 milhão de empresas encerraram as atividades no país, número mais que o dobro do registrado em 2024, quando aproximadamente 800 mil negócios fecharam as portas. O cenário revela um ambiente cada vez mais competitivo, especialmente para pequenas e médias empresas, pressionadas não apenas por fatores econômicos, mas também pela dificuldade de serem encontradas e reconhecidas pelos consumidores.

Para Rafael Somera, CEO da Solutudo, plataforma que conecta soluções locais à população, a ausência nos ambientes digitais onde o cliente busca informação tem se tornado um fator silencioso de exclusão do mercado. “Hoje, se a empresa não aparece quando o consumidor procura, ela simplesmente não entra no radar. E se não entra no radar, não é cogitada”, afirma. Segundo ele, a decisão de compra acontece antes do primeiro contato direto, durante a etapa de pesquisa e comparação.



O comportamento do consumidor mudou de forma estrutural. Pesquisas do Google mostram que 93% das pessoas pesquisam online antes de comprar e transitam, em média, por três a seis canais diferentes até tomar uma decisão. Buscadores, redes sociais, mapas, sites institucionais, plataformas de avaliação e, mais recentemente, ferramentas de inteligência artificial passaram a fazer parte desse percurso.

Nesse contexto, depender de um único canal de visibilidade tornou-se uma estratégia de alto risco. “A atenção do consumidor está fragmentada. Apostar tudo em redes sociais ou apenas no Google deixa a empresa vulnerável a mudanças de algoritmo e perda repentina de alcance”, diz Somera.

Mais do que serem descobertas, as empresas passa-

ram a ser constantemente verificadas. Estudos internacionais da BrightLocal indicam que 99% dos consumidores leem avaliações online em algum momento da jornada, enquanto dados do próprio Google mostram que informações atualizadas, fotos, respostas a comentários e presença consistente influenciam diretamente a escolha, sobretudo em negócios locais. “O consumidor descobre em um canal, mas vai a outros para confirmar se aquela empresa é confiável, se está ativa e se outras pessoas falam bem dela”, explica Somera. “Não adianta investir em tráfego pago se, na hora da checagem, não há avaliações, conteúdo atualizado ou sinais de que o negócio está vivo.”

Na prática, empresas que não cuidam dessa presença integrada acabam presas a um ciclo silencioso de perda

de oportunidades. Perfis desatualizados, ausência de informações básicas ou inconsistência entre canais geram desconfiança e levam o consumidor a voltar para a busca inicial. Pesquisas mostram que páginas completas, com fotos e dados atualizados, podem gerar até três vezes mais interações do que páginas incompletas ou abandonadas.

A experiência da Solutudo ilustra esse movimento. Nos últimos 12 meses, a plataforma registrou mais de 60 milhões de acessos e contabilizou mais de 3 bilhões de exibições de conteúdos de empresas cadastradas na primeira página do Google, segundo dados internos. Para Somera, os números reforçam que visibilidade não é apenas presença pontual, mas constância e coerência. “O consumidor não quer só encontrar uma empresa. Ele quer confirmar que ela é confiável, acessível e relevante. Estar em múltiplas plataformas hoje não é excesso, é sobrevivência”, afirma.

Em um ambiente de concorrência elevada e consumidores cada vez mais impacientes e desconfiados, a presença consistente em diferentes pontos de busca e contato deixou de ser apenas uma estratégia de crescimento. Para muitas empresas, tornou-se a linha tênue entre continuar operando ou fechar as portas.

O ano de 2026 não será para amadores

Marcos Dallagnese (*)

O ano de 2026 amanhece sem promessas fáceis para o agro brasileiro. Não há brisa de complacência, há vento de cobrança. O setor entra grande, competitivo, decisivo para a economia, mas sob um teste mais refinado, produzir muito já não basta, é preciso produzir certo, vender melhor e provar origem. O clima continua mandando, a geopolítica segue interferindo e a regulação deixou de ser ameaça distante para virar regra concreta. Quem ainda opera no improviso vai sentir primeiro.

A fotografia da safra é exuberante. A Conab projeta algo em torno de 354,4 milhões de toneladas de grãos. A soja, velha âncora, deve romper a barreira dos 177 milhões de toneladas, consolidando o Brasil como líder global. O milho segue firme, com expectativa de 138 milhões de toneladas. Mas aqui mora a armadilha: safra grande em ambiente de custo elevado, logística pressionada e demanda errática não é sinônimo de prosperidade, é sinônimo de margem estreita. Em 2026, errar o timing de venda ou negligenciar hedge não será azar, será falha de gestão.

O clima não concede indulgência. A saída gradual da La Niña não significa calma, significa transição e transições são traiçoeiras. Chuvas fora de hora, granizo, janelas curtas, extremos pontuais. O Zoneamento Agrícola de Risco Climático deixa de ser recomendação técnica e passa a ser critério de sobrevivência, espe-

cialmente porque o crédito agora cobra isso como contrapartida.

O milho confirma a lógica. A safra continua sendo pilar e divide protagonismo com o etanol, que mexe na demanda e na previsibilidade. Custos pressionados por fertilizantes e fretes impõem uma verdade incômoda: não haverá espaço para decisões “no feeling”. O milho de 2026 será de planilha, não de esperança.

É exatamente nesse ponto que o café escancara o novo agro brasileiro. O setor chega a 2026 depois de dois anos de choques climáticos, estoques globais apertados e preços elevados, mas engana-se quem confunde preço alto com tranquilidade. O “mercado está caro” porque está frágil. Qualquer geada, seca ou ruído logístico reverbera instantaneamente na ICE Futures. Produzir sem proteção comercial é especular contra o próprio caixa.

Importante: 2026 marca o fim da tolerância com informalidade. A regulação europeia antidesmatamento não é detalhe, é filtro de mercado. Exportar não depende só de produzir, mas de provar origem. Rastreabilidade, georreferenciamento e conformidade deixaram de ser diferenciais e viraram requisitos básicos. Quem ainda não entendeu isso está discutindo o problema errado.

O crédito também mudou de natureza. Não é cheque em branco. Em 2026, vem condicionado à gestão de risco climático, sustentabilidade comprovada e planejamento estratégico.

Pensar apenas na próxima safra é curto demais para um setor que vive de ciclos longos, volatilidade e pressão regulatória. Ignorar essas exigências não significa perder oportunidade, significa perder relevância.

E há um ruído extra no ar: por ser um ano eleitoral, a polarização política e as incertezas macroeconômicas podem gerar volatilidade adicional no mercado. Quem depende de crédito, câmbio e apetite de risco precisará de cenários alternativos, disciplina em caixa e atenção redobrada aos prazos.

O comércio global não é mais sedução, é seleção. A China ajusta compras, a Europa impõe acordos com regras estritas e o mercado passa a remunerar mais origem e constância do que simplesmente volume. O café que se venderá melhor não será o mais abundante, será o mais confiável. E esse raciocínio vale para todo o agro. A carne vive momento forte, mas enfrenta cotas e barreiras. A soja domina, mas sofre com bases voláteis. O milho se industrializa, mas encarece. O denominador comum é simples e desconfortável: o agro brasileiro não está sendo ameaçado, está sendo selecionado.

O ano de 2026 será potente para quem opera com método, proteção e visão estratégica. Mas será implacável com quem insiste em jogar o jogo antigo em um tabuleiro novo. O agro brasileiro entra grande em 2026. Permanecer grande, porém, exigirá algo mais raro do que escala: maturidade.

(*) Diretor Comercial da Orbia, a maior plataforma digital integrada do agronegócio na América Latina.



Como a cidade dita o ritmo da entrega

A capilaridade urbana deixou de ser apenas um diferencial logístico para se tornar uma resposta concreta ao crescimento acelerado das cidades, às mudanças no consumo e à pressão por entregas cada vez mais rápidas

Vinicius Pessin (*)

É nesse contexto que o papel dos hubs metropolitanos ganha relevo. Eles funcionam como bases estrategicamente posicionadas em regiões de alto fluxo, onde a logística se concentra, circula e se reorganiza. São pontos de transição que aproximam as cargas dos grandes polos de demanda e diminuem a distância entre a entrada do volume na cidade e a chegada ao destino final. Quanto melhor localizado o hub, maior é sua capacidade de cobertura, velocidade e expansão.

Definir onde instalar um hub urbano é uma decisão que precisa equilibrar múltiplos vetores. Proximidade com vias arteriais, anéis viários e rotas que conectam diferentes zonas da cidade são aspectos considerados pilares. Mas a logística urbana não é apenas sobre deslocamento. Ela demanda entender densidade populacional, comportamento de consumo, restrições municipais e horários de circulação que variam não só entre cidades distintas, mas entre bairros de uma mesma capital. Somam-se a isso custos operacionais, segurança e a possibilidade de ampliar a estrutura no futuro, já que a cidade se transforma continuamente e a operação precisa acompanhar esse movimento.



Tina Miroshchikova, Reuters, CANVA

A forma como a malha logística nacional se estrutura reforça ainda mais a importância dos hubs metropolitanos. A maior parte dos volumes que abastecem o varejo chega às capitais por rodovias, aeroportos e centros regionais. Sem pontos de transição estrategicamente posicionados, a carga percorre longos trajetos urbanos até alcançar os bairros mais populosos, o que aumenta tempo, custo e imprevisibilidade. Quando o fluxo nacional desemboca em uma metrópole já congestionada, o hub atua como amortecedor, absorvendo o impacto, reorganizando volumes e redistribuindo de maneira mais ágil. Ele conecta duas pontas essenciais do processo: a porta de entrada e a última milha.

Sem dúvida, o ganho operacional é evidente quando essa estrutura funciona de forma integrada. Além disso, o custo cai porque as rotas se encurtam e o consumo de combustível é reduzido.

A sustentabilidade também melhora, com menor emissão de CO₂ e melhor uso da frota. Ao aproximar a carga dos centros de consumo, o hub metropolitano permite uma operação mais enxuta, estável e responsável do ponto de vista ambiental, uma demanda cada vez mais presente nas discussões sobre cidades inteligentes e logística verde.

Ainda assim, alcançar uma rede capaz de cobrir 100% das capitais brasileiras é um desafio complexo. O país reúne cidades com dinâmicas extremamente distintas, desde metrópoles com tráfego intenso até regiões com infraestrutura limitada. Encontrar espaços adequados, seguros e financeiramente viáveis em áreas metropolitanas disputadas exige precisão estratégica. Sem falar que a demanda também é desigual. Enquanto algumas capitais têm volume diário elevado, outras oscilam de forma significativa, obrigando a operação a ser flexível e preparada para pi-

cos imprevistos. Diferenças em legislações municipais, restrições de circulação e regras de carga e descarga completam a equação e exigem processos consistentes para manter padrão e velocidade.

As tendências urbanas reforçam esse cenário desafiador. A expansão de áreas residenciais amplia a necessidade de entregas em zonas antes negligenciadas. O tráfego mais intenso e as janelas restritas de circulação pressionam por hubs posicionados em locais com rotas alternativas e acesso facilitado. E a digitalização do varejo, intensificada pelo e-commerce, exige integração de sistemas, capacidade de processamento e redes cada vez mais inteligentes.

Capilaridade urbana não é um conceito abstrato. É a forma como a cidade molda o percurso de cada entrega e como a logística responde a esse desenho em constante mutação. Os hubs metropolitanos, quando bem planejados, tornam essa resposta mais eficiente, mais previsível e mais conectada à realidade de quem vive, trabalha e consome nos centros urbanos. É ali, onde demanda crescente e inteligência operacional se cruzam, que a logística urbana encontra seu verdadeiro ritmo.

(*) Cofundador da EuEntrego.com, logtech que conecta varejistas à maior rede de entregadores autônomos do Brasil. - E-mail: euentrego@nbpress.com.br

O Brasil no torniquete: um recorde que sufoca quem produz

Samuel Hanan (*)

O Brasil assiste, entre a perplexidade e a exaustão, a um fenômeno que desafia a lógica do desenvolvimento: a transformação do Estado em um buraco negro de recursos privados

Recentemente, fomos confrontados com dados que confirmam o que o bolso do cidadão já sentia no cotidiano: a carga tributária brasileira atingiu um recorde histórico. Sob a atual gestão, não estamos apenas pagando caro pelos serviços que mal recebemos; estamos financiando uma máquina pública que parece ter perdido o freio de arrumação.

O dado é acachapante: desde o início deste mandato, o governo promoveu, em média, um aumento de impostos ou a criação de novas barreiras arrecadatórias a cada 37 dias. Vivemos sob o regime de um “calendário fiscal” implacável. Enquanto o setor produtivo tenta planejar o próximo semestre, o Diário Oficial da União entrega uma nova surpresa tributária que altera as regras do jogo e drena a liquidez das empresas.

Vivemos um Estado como Fim em Si Mesmo, uma vez que a filosofia econômica que impera hoje em Brasília ignora uma premissa básica da economia moderna: o equilíbrio fiscal não se faz apenas aumentando a receita, mas, primordialmente, gerindo a despesa. É como nas nossas casas, não podemos gastar mais do que ganhamos. Parafraseando uma frase histórica de D. Pedro II – “Enquanto se puder reduzir despesas, não há direito de criar novos impostos. Despesa inútil é furto à Nação”. No entanto, o que vemos é uma sanha arrecadatória que busca fechar as contas de um governo que se recusa a cortar na própria carne.

Ao brasileiro, resta o papel inglório de “pagador de boletos” de um Estado inchado. Quando a carga tributária bate recordes, o efeito cascata é inevitável, como por exemplo a

Inibição do Investimento: O capital é covarde; ele foge da incerteza e da tributação punitiva. Outro efeito devastador é a perda de competitividade: Nossos produtos chegam ao mercado externo sobrecarregados pelo “Custo Brasil”. Sem contar com a Inflação Disfarçada, onde o imposto que a empresa paga na ponta da produção é o preço que o cidadão paga na prateleira do supermercado.

Devemos ainda citar a Ilusão da Arrecadação Infinita. Existe um limite perigoso para o aumento de impostos, frequentemente ilustrado pela Curva de Laffer. Quando o Estado tributa além da capacidade de suporte da sociedade, ele acaba por desestimular a atividade econômica, o que, ironicamente, pode levar à queda da arrecadação a longo prazo e ao aumento da informalidade.

O atual governo, ao optar pelo caminho mais fácil de tributar a cada 37 dias, escolhe o paliativo em vez da cura. É mais fácil criar um novo tributo ou revogar uma desoneração do que realizar uma reforma administrativa séria ou auditar a eficiência dos gastos públicos.

Conclusão: Não podemos aceitar o recorde da carga tributária como uma fatalidade do destino. É uma escolha política. O Brasil não precisa de mais impostos; precisa de mais gestão, mais transparência e de um ambiente que permita ao empreendedor respirar sem o torniquete fiscal apertando seu pescoço a cada mês.

Pagar a conta de um governo que não sabe economizar é um fardo que o brasileiro já carrega há décadas, mas agora chegamos ao limite do suportável. Ou o Estado entende que ele existe para servir à sociedade — e não o contrário —, ou continuaremos sendo o país do futuro que nunca chega, retido na alfândega de uma burocracia voraz.

(*) Engenheiro com especialização nas áreas de macroeconomia, administração de empresas e finanças, empresário, e foi vice-governador do Amazonas (1999-2002). Autor dos livros “Brasil, um país à deriva” e “Caminhos para um país sem rumo”. Site: <https://samuelhanan.com.br>

“O futuro não é do maior, mas do mais ágil”, avalia especialista

Este é considerado o maior evento de varejo do mundo e acontece anualmente. A edição de 2026 da NRF, maior evento mundial do varejo, mostrou para executivos, investidores e líderes de tecnologia que, no novo ciclo do comércio global, a vantagem competitiva não vem mais do tamanho da empresa, mas da sua capacidade de reagir rápido, integrar dados e transformar tecnologia em resultado.

“As grandes empresas já entenderam que a IA precisa estar embutida no negócio, funcionando nos bastidores, resolvendo problemas reais e apoiando decisões”, disse César Baleco, CEO do grupo IRRAH Tech, empresa paranaense com atuação global em soluções de automação e inteligência artificial voltadas à eficiência operacional. “Nesse novo jogo, o futuro não é do maior, mas do mais ágil. O foco agora está em como automatizar processos, reduzir desperdícios, prever demanda, personalizar ofertas e acelerar decisões comerciais em tempo real”.

O raciocínio ecoa entre executivos que acompanharam a programação global. Para Siro Canabarro, CEO da Tecinco, parceira da IRRAH Tech no evento, “se você ainda não utiliza IA, você está sendo utilizado por ela, e a tecnologia passa a ser um ativo central de competitividade”.

A mudança de perspectiva apareceu nos estandes e palestras

das big techs e líderes de mercado presentes na NRF, e a IA está deixando de ser vista como um suplemento de marketing para passar a assumir funções operacionais essenciais. Isso inclui: análise de comportamento do consumidor em tempo real; identificação de necessidades antes mesmo de serem explicitadas; mapeamento contextual da jornada de compra; e predição de demandas e otimização de estoques.

“Não estamos mais lidando apenas com uma IA operacional. Ela apoia decisões humanas, cruzando grandes volumes de dados para gerar predições que se traduzem em mais eficiência”, explicou Baleco.

É uma tendência: no varejo, os modelos de relacionamento baseados em comunicação invasiva, como campanhas push massivas, tendem a perder eficácia frente a abordagens que combinam personalização baseada em dados e automação personalizada. “A IA passa a identificar não apenas o que o consumidor compra, mas quando, por quê e em que contexto social e econômico. Isso permite criar jornadas de compra mais eficientes, menos dependentes de descontos e mais orientadas à conversão real”, destaca o CEO da IRRAH Tech.

A empresa paranaense vem investindo em infraestrutura que permite às empresas operar IA de forma inte-

grada aos seus sistemas de negócio, do CRM ao ERP, do atendimento ao financeiro. No final de 2025, o grupo lançou o Model Context Protocol (MCP), um padrão que facilita a comunicação entre agentes de IA e softwares corporativos, eliminando uma das maiores barreiras à automação em larga escala: a fragmentação dos sistemas.

Na prática, isso permite que empresas conectem inteligência artificial a seus processos operacionais sem precisar reconstruir toda a arquitetura tecnológica — o que reduz custos, tempo de implementação e dependência de equipes especializadas.

“O que o MCP faz é transformar a IA em infraestrutura plugável, algo que pode ser escalado rapidamente conforme o negócio cresce ou muda”, explica Baleco.

O resultado dessa transformação é um mercado em que agilidade, integração e capacidade de adaptação passam a pesar mais do que tamanho, legado ou poder de marca.

“A NRF 2026 nos ensina a ser menos deslumbrados com promessas, mais focados em retorno sobre tecnologia, produtividade e impacto financeiro, e mostra que rapidez faz a diferença. Por isso, encurtar esse caminho com parceiros tecnológicos fará toda a diferença neste ano”, conclui.



Khwanchai_Phanthongs_Images_CANVA

APÓS CORTE DE INCENTIVOS FISCAIS

MAIS DE 100 MIL EMPRESAS DO LUCRO PRESUMIDO DEVEM MIGRAR PARA LUCRO REAL

Incentivos fiscais chegam a R\$ 800 bilhões por ano no Brasil e em 2026 boa parte desse valor será usado para cobrir despesas do governo

Os incentivos fiscais dados às empresas chegam a R\$ 800 bilhões por ano no Brasil, mas em 2026 serão em boa parte revertidos em caixa pelo governo federal, que tem como meta fechar as contas e atingir um superávit de R\$ 34,3 bilhões (0,25% do Produto Interno Bruto).

A mudança, formalizada por meio da Lei Complementar nº 224/2025, deve provocar um impacto estrutural no mercado contábil-fiscal brasileiro. Entre os efeitos mais relevantes está a pressão direta sobre cerca de 1,5 milhão de empresas enquadradas no regime do Lucro Presumido, que passam a reavaliar sua estrutura tributária.

Segundo a avaliação do tributarista e CEO da ROIT, Lucas Ribeiro, a expectativa é de uma migração significativa para o regime do Lucro Real, hoje adotado por pouco mais de 230 mil companhias, alterando de forma profunda a dinâmica de planejamento, compliance e gestão tributária no país.

Ribeiro é hoje uma das principais vozes técnicas da Reforma Tributária no Brasil, reunindo algo raro no debate nacional: domínio profundo da legislação, capacidade analítica sobre grandes volumes de dados fiscais e aplicação prática de tecnologia em escala empresarial. À frente da ROIT, empresa de tecnologia que atua diretamente na construção e implementação da reforma nas maiores empresas do Brasil. O executivo participou de audiências públicas no Congresso Nacional e contribuiu com estudos que anteciparam, com precisão, impactos econômicos e alíquotas de referência quando grande parte do mercado ainda operava no campo das estimativas.

Para o especialista, o movimento acontece principalmente porque a medida eleva, na prática, a base de cálculo de impostos. O IRPJ e a CSLL têm a base de presunção aumentada de 32% para 35,2%, o que eleva a alíquota efetiva combinada de 10,88% para 11,97%, representando um aumento real de 10% na carga tributária dessas empresas, mesmo sem crescimento de receita.



Em muitos casos, as empresas enquadradas nesse regime faturam acima do limite do Simples Nacional, de R\$ 4,8 milhões, e possuem faturamento anual de até R\$ 78 milhões.

GOVERNO E CONGRESSO SOBEM EM 10% TRIBUTOS DO LUCRO PRESUMIDO

Portal da Reforma Tributária

PLP 128/2025 definiu aumento sobre a alíquota de presunção

Fórmula	Como é atualmente (em %)	Como ficará em 2026 (em %)
Base de cálculo IRPJ e CSLL	32	35,2
IRPJ (15%)	4,8	5,28
AIR (10%)	3,2	3,52
CSLL (9%)	2,88	3,17
TOTAL	10,88	11,97

ALTA DE 10%

Glossário: AIR (Adicional ao Imposto de Renda), CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) e IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica)
Fonte: Projeto de Lei Complementar 128/2025 e ROIT

28,6% DAS EMPRESAS ESTÃO NO SIMPLES; SÓ 230 MIL ESTÃO NO LUCRO REAL

Portal da Reforma Tributária

Dados mais recentes são da Receita Federal

Regime tributário	Número de empresas
MEI	16.291.125
Simples Nacional	7.348.088
Presumido	1.514.871
Real	230.237
Isento	194.494
Imune	144.618
Arbitrado	1.225



Para se ter uma ideia do impacto, em uma empresa que fatura cerca de R\$ 6 milhões por ano, a mudança pode representar aproximadamente R\$ 600 mil a mais ao longo do exercício

“Em muitos casos, as empresas enquadradas nesse regime faturam acima do limite do Simples Nacional, de R\$ 4,8 milhões, e possuem faturamento anual de até R\$ 78 milhões. Para se ter uma ideia do impacto, em uma empresa que fatura cerca de R\$ 6 milhões por ano, a mudança pode representar aproximadamente R\$ 600 mil a mais ao longo do exercício”, explica Ribeiro.

Em uma simulação elaborada pela ROIT, é possível ver como se comportará a base de cálculo das companhias do Presumido.

Ele explica que a perda de competitividade do Lucro Presumido já vinha ocorrendo em função das mudanças trazidas pela reforma tributária do consumo. A partir de 2027 as empresas vão ter que pagar uma alíquota da CBS cheia, no lugar o PIS/Cofins, hoje de 3,65%, (o que compensava pagar um IRPJ e CSLL maior no Presumido).

“Há uma grande tendência das empresas migrarem para o regime do Lucro Real a partir de 2026 e ainda mais em 2027. Estimamos pelo menos 100 mil empresas migrarão”, diz Ribeiro.

Nas estimativas da equipe econômica, o volume total de incentivos fiscais concedidos pela União reúne diferentes tipos de benefícios, como isenções, reduções de alíquotas, créditos tributários e regimes especiais. Apesar do corte linear de 10% aprovado pelo Congresso, nem todos esses incentivos foram alcançados pela medida. Permaneceram fora do alcance da nova lei regimes considerados estratégicos ou protegidos por dispositivos legais específicos, como o Simples Nacional, voltado às micro e pequenas empresas, e a Zona Franca de Manaus.