



## Negócios &amp; Carreira



Fabiana Monteiro (\*)

**Ricardo Indalecio na Hect Consultoria: liderança, ética e estratégia na contabilidade forense***Da formação multidisciplinar à liderança em investigações corporativas, uma trajetória guiada por empatia, conhecimento e exemplo.*

Ricardo Indalecio é paulistano, filho de Edson e Fátima. Embora tenha nascido em São Paulo, uma experiência marcante de sua infância ocorreu no interior paulista, em São João do Pau D'Alho. A mudança da família teve um propósito claro: apoiar a avó materna, que enfrentava dificuldades para administrar seu sítio. Ainda cedo, Ricardo aprendeu o valor da responsabilidade, da ética e do cuidado com as pessoas.

De volta à Grande São Paulo, cresceu em Carapicuíba. Mesmo com recursos financeiros limitados, seus pais nunca abriram mão de investir em sua educação. Trabalharam em jornadas extras, abriram mão de conforto e produziram salgadinhos e doces para complementar a renda. Esse esforço familiar foi determinante para a formação de sua disciplina, resiliência e visão de longo prazo.

Sua trajetória profissional começou aos 14 anos, quando ingressou na AGF Seguros — hoje Allianz — como office boy. Foi ali que teve o primeiro contato com o ambiente corporativo e com mentores que lhe ensinaram postura, responsabilidade e ética profissional. A empresa valorizava o conhecimento e financiou seus estudos, possibilitando a conclusão do ensino médio e da primeira graduação.

Conciliar trabalho e estudo exigiu sacrifícios. Ricardo enfrentou longos deslocamentos diários, estudou em escolas públicas e viveu momentos decisivos, como a quase perda da bolsa universitária após um desempenho inicial abaixo do esperado. A experiência foi determinante para redobrar sua dedicação. O resultado foi a formação em Engenharia Civil e Ciências Contábeis, além da conclusão de um LLM em Arbitragem Comercial.



Ricardo Indalecio

A carreira ganhou novo fôlego com sua entrada na PwC, atuando em auditoria e no mercado financeiro. Foram dez anos de aprendizado intenso, incluindo uma experiência em Salvador, conciliando projetos exigentes com a vida pessoal. Posteriormente, foi convidado a integrar a KPMG na área forense, onde construiu uma trajetória sólida até alcançar a posição de sócio. Em seguida, assumiu o cargo de Managing Director na FTI Consulting, liderando projetos de investigações corporativas, auditoria interna e compliance.

Atualmente, Ricardo Indalecio é Diretor e Líder de Contabilidade Forense na Hect Consultoria. Atua no apoio a empresas e escritórios de advocacia em investigações corporativas, disputas judiciais e arbitrais, além de trabalhos relacionados a fraudes e não conformidades regulatórias. Sua atuação combina profundo conhecimento técnico, visão estratégica e compromisso ético.

Para Ricardo, liderança começa pela empatia. Ele acredita que bons líderes observam, escutam e inspiram pelo exemplo. Ao longo da carreira, desenvolveu habilidades essenciais como adaptabilidade, resiliência e comunicação eficaz. Também compreendeu que liderar exige equilíbrio: proximidade com o time, clareza de limites e maturidade na gestão de pessoas.

Defensor da educação contínua, Ricardo reforça que conhecimento nunca é demais. Aprendizados aparentemente desconectados tornam-se diferenciais ao longo do tempo, especialmente em contextos complexos. Para ele, agir com ética garante o bem mais valioso da vida profissional: a tranquilidade ao final do dia.

Guiado pela fé, pela família e pelas relações construídas ao longo da trajetória, Ricardo acredita que o verdadeiro legado está nas pessoas. Hoje, sucesso significa ajudar outros a se desenvolverem, ser referência pelo exemplo e construir confiança de forma consistente — tijolo por tijolo, ao longo do tempo.

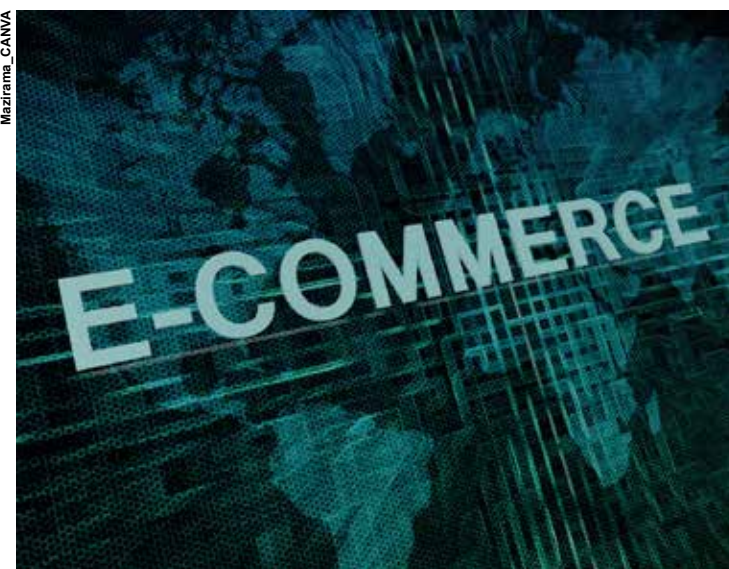
(\*) Chairman, CEO da Editora Global Partners – Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA).  
Conselheira de empresas.

# E-commerce cresce, mas lojistas ainda vendem sem saber o lucro real de cada pedido

UnicoPag desenvolveu a UNICODROP, solução que integra vendas, custos e investimentos em mídia para calcular lucro líquido por pedido em tempo real

O comércio eletrônico brasileiro deve alcançar cerca de R\$ 224,7 bilhões em faturamento em 2025, com crescimento estimado de 10% em relação a 2024, segundo projeções da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm). Apesar do avanço do setor, muitos empreendedores de e-commerce e dropshipping ainda não têm visibilidade em tempo real do lucro líquido de cada venda. Para suprir essa necessidade, a UnicoPag desenvolveu a UNICODROP, solução que integra dados de vendas, pagamentos, custos operacionais e investimentos em mídia, permitindo o acompanhamento do resultado financeiro por pedido no momento da transação.

Segundo Alan Ribeiro, Head de Marketing da UnicoPag, a dificuldade em enxergar o lucro real compromete decisões estratégicas do negócio. “A maioria dos lojistas só descobre se teve lucro de verdade depois de pagar fornecedores, impostos e anúncios. Nesse intervalo, o dinheiro já foi reinvestido com base em estimativas, o que aumenta o risco de pre-



juízos silenciosos”, afirma. A UNICODROP se conecta a plataformas de e-commerce como Shopify e Yampi, gateways de pagamento como Mercado Pago e Appmax e ferramentas de anúncios como Facebook Ads, automatizando o cálculo do lucro líquido exato por pedido ao considerar custos de produto, frete, taxas, impostos e investimento em tráfego.

O avanço do setor amplia a complexidade da gestão financeira. De acordo com dados da ABComm, o e-commerce brasileiro movimentou R\$ 100,5 bilhões apenas no primeiro semestre de

2025, com aproximadamente 191 milhões de pedidos realizados no período. A entidade também estima que o país encerre o ano com cerca de 94 milhões de consumidores digitais, reforçando a pressão sobre lojistas que operam com margens reduzidas, especialmente no modelo de dropshipping, no qual pequenas distorções de custo podem comprometer a rentabilidade.

Além da gestão financeira, a UNICODROP centraliza informações operacionais que impactam diretamente o lucro. A solução integra rastreamento automático

de pedidos, com operadores como Correios, Cainiao e Jadlog, e dados de atendimento ao cliente via WhatsApp e e-mail. “Quando o empreendedor consegue identificar rapidamente quais produtos geram mais chamados de suporte ou problemas de entrega, ele percebe que nem toda venda aparentemente lucrativa contribui para o resultado final”, explica Ribeiro, ao destacar que custos operacionais e de retrabalho costumam ficar invisíveis nas planilhas tradicionais.

Com cinco anos de atuação declarada no mercado, a UnicoPag atende mais de 28 mil lojas em sua plataforma, tendo processado 39 milhões de pedidos e movimentado R\$ 2,1 bilhões em volume bruto de mercadorias (GMV) ao longo de sua operação. Em um mercado cada vez mais orientado por dados, a consolidação de informações financeiras, operacionais e de mídia em um único ambiente deixa de ser um diferencial e se torna uma condição essencial para a profissionalização e a escala sustentável dos negócios digitais no Brasil.

## o que as empresas precisam revisar internamente para atravessar a Reforma Tributária?

Juliana Najara (\*)

O ano de 2026 não é apenas uma data no calendário fiscal, mas o ponto de partida para a maior transformação econômica das últimas décadas no Brasil: a Reforma Tributária. No entanto, mesmo com a transição já tendo iniciado, muitos líderes ainda encaram esse momento como um interruptor que será ligado apenas no dia da implementação — quando, na verdade, esta é uma fase que exige, acima de tudo, um preparo prévio.

A verdade é que estamos prestes a iniciar uma expedição por um território desconhecido. Afinal, estamos falando de uma mudança que impacta desde a precificação até a estratégia de crescimento das organizações. E, como em qualquer jornada de alta complexidade, o sucesso não é decidido durante a caminhada, mas muito antes dela: na fase de preparação, na escolha da equipe e no mapeamento da rota.

Antes de pensar em ajustes no ERP ou alíquotas de IBS e CBS, as empresas precisam realizar uma revisão interna profunda. Para isso, destaco cinco pilares fundamentais:

**#1 Qualidade das informações:** Dados inconsistentes hoje se tornarão erros de cálculo e multas amanhã. O novo modelo exigirá um nível de detalhamento e rastreabilidade que muitos processos atuais não suportam. Sendo assim, é crucial visitar os cadastros de produtos, clientes e fornecedores agora.

**#2 Revisão da estrutura de negócios:** Não se deve esperar a conclusão da transição para entender os impactos na margem. Como a nova lógica é baseada na tributação no destino (e não na origem), ela alterará a lógica de centros de distribuição, plantas industriais e rotas logísticas. Quanto antes a organização simular esses cenários, melhor.

**#3 Alinhamento com a equipe:** Ter um time multidisciplinar é uma estratégia vital. O novo modelo não se restringe ao departamento fiscal; é um desafio que atravessa TI, Compras, Vendas e Finanças. Tentar atravessar essa jornada com especialistas de um único viés é um erro estratégico.

**#4 Uso da tecnologia:** Não se trata apenas de “atualizar o ERP”, mas de utilizar a tecnologia como uma ferramenta de navegação a serviço da estratégia. Fazer configurações no sistema sem antes revisar os processos internos é, na



prática, automatizar o erro. Antes de novos módulos, é preciso desenhar o novo fluxo de informações.

**#5 Convivência de sistemas:** Teremos um período de transição onde o “velho” e o “novo” coexistirão. Este será o momento mais crítico da expedição, no qual o esforço será dobrado. É essencial avaliar a capacidade de entrega do time, pois a jornada será longa e a energia precisa ser preservada para os anos de transição.

Nesta expedição, o maior risco não é o território desconhecido, mas a falta de um mapa que conecte a estratégia à operação. Por isso, antes de qualquer movimento técnico, é vital que a organização percorra uma etapa rigorosa de planejamento, análise de negócio e governança.

Nesse contexto, contar com uma consultoria especializada é a forma mais eficiente de ajudar os negócios não apenas a sobreviver, mas a se tornarem líderes no novo cenário. Através de um olhar experiente, é possível traçar trilhas que vão desde a revisão de riscos contratuais, impactos financeiros e estrutura operacional, até a identificação do que precisa ser corrigido para uma transição segura. O objetivo é evitar decisões que pareçam tecnicamente “corretas”, mas que sejam estrategicamente equivocadas.

O ano de 2026 já começou. Empresas que tratarem a Reforma apenas como uma obrigação acessória chegarão ao destino com perdas financeiras. Já aquelas que usarem este momento para limpar processos, integrar times e modernizar a governança sairão do outro lado ágeis e resilientes. A pergunta para o C-Level agora é apenas uma: sua organização está pronta para a jornada?

(\*) Gerente de arquitetura de soluções da G2.