

# Empresas & Negócios

Plataforma abre 50 vagas

A Blip, plataforma de inteligência conversacional, está com 50 vagas abertas no Brasil, ampliando seu time em áreas estratégicas como Marketing, Vendas e Tecnologia. As oportunidades estão distribuídas entre modelos de trabalho remoto, híbrido e presencial, com posições alocadas no país, especialmente em São Paulo. Acesse (<https://job-boards.greenhouse.io/blip-global>).

AlParque El Retiro

MINIMIZAR RISCOS E MAXIMIZAR RESULTADOS

STARTUP: COMO INVESTIR DE FORMA ASSERTIVA?

▶▶▶ Leia na página 8

## Como lidar com as diferentes gerações em uma mesma empresa

A gestão de um negócio passando por uma liderança humanizada, que satisfaz mais de 70% dos colaboradores, deve conectar inovação com experiência

Um líder que entende as necessidades do colaborador, sem perder de vista o êxito nos negócios, é essencial na engrenagem corporativa. Em outras palavras, a chamada liderança humanizada é uma estratégia de gestão focada em bem-estar, capaz de turbinar os lucros. Estudo da Deloitte, conhecida empresa global de consultoria empresarial, mostrou que 72% dos funcionários geridos dessa forma têm uma melhor experiência de trabalho. Mais: 71% deles se mostram engajados aos objetivos da empresa, além de satisfeitos, e 70% relatam ganhos em produtividade.

Segundo Keko Rôdrigues, especialista em gestão, com MBA pela Fundação Getúlio Vargas (SP), um líder moderno precisa exercer a chamada liderança empática e situacional, que é quando ele sai do pedestal e vira um facilitador. “Após o impacto coletivo da pandemia, houve uma quebra de paradigmas sobre produtividade, relacionada ao comando da operação. Hoje, um líder tem que ter a sensibilidade de entender que o rendimento de todos é reflexo direto da saúde física e mental, alicerces da gestão humanizada”, afirma Keko. “O desafio real de uma liderança passou a ser o equilíbrio entre a busca de resultados e o respeito aos limites humanos, garantindo que o sucesso da empresa não ocorra às custas do esgotamento da equipe”.

Essa harmonia do coletivo, através do bem-estar individual, passa pelo entendimento do perfil de diferentes gerações, que podem compor a empresa. Ou seja, compreender a necessidade de cada uma delas é essencial no novo processo de gestão humanizada. Nesse sentido, Keko lembra que o mercado de trabalho atual é um ecossistema multigeracional de pessoas, dividido da seguinte forma:

**Baby boomer (a partir de 62 anos):** valoriza princípios como hierarquia e leal-



“Hoje, um líder tem que ter a sensibilidade de entender que o rendimento de todos é reflexo direto da saúde física e mental, alicerces da gestão humanizada”

dade. Para ele, humanização tem a ver com respeito à trajetória profissional.

**Geração X (entre 46 e 61 anos):** pragmática, é movida pela transparência e necessita de flexibilidade para cuidar de filhos e pais.

**Millennial ou gen Y (entre 30 e 45 anos):** busca um propósito. Para ele, a humanização está focada no constante feedback e no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

**Geração Z (entre 14 e 29 anos):** é o grupo formado pelos chamados “nativos digitais”, que prioriza saúde mental, diversidade, agilidade tecnológica e impacto social. Entende que humanização exige autenticidade.

**Geração alpha (até 13 anos).** Ainda está entrando no mercado de trabalho. Apesar de estar em uma fase de descoberta, parece

ser ainda mais conectada e exigente que a geração Z.

Apesar de ser importante entender como pensa e age cada geração, há uma receita comum de gestão que se aplica a todos, pautada em um sistema de ajuda mútua. Isso tem a ver com comunicação adaptativa e, principalmente, no abandono da mentalidade do “sempre fizemos assim”. “Nessa engrenagem, o gestor precisa atuar como um tradutor de propósitos, conectando a meta da empresa aos gatilhos emocionais de cada geração. O resultado disso é a conexão da experiência dos mais velhos com a inovação e velocidade das ações oferecidas pelos jovens. Evidentemente, esse processo deve ser comandado por uma liderança que sabe, de fato, valorizar a diversidade cognitiva”, explica Keko.

Na prática, uma ação efetiva em times multigeracionais é a de mentoria reversa. Exemplo: o colaborador da geração Z ensina tecnologia e tendências ao boomer, que retribui com networking e inteligência emocional na tomada de decisões. Algo bastante efetivo na engrenagem da produtividade.

(Fonte: Keko Rôdrigues é Empresário com MBA em gestão empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e especialização em Xponential Business Administration pela Nova School of Business and Economics, de Lisboa (Portugal).

## Negócios em Pauta



### Seminário IEE 25 anos – Uma história escrita por milhares de mãos

São 25 anos de história, investindo na construção do esporte educacional como uma consistente e poderosa ferramenta de transformação social. Desde 2001, o Instituto Esporte e Educação (IEE), já atendeu a 8,1 milhões de crianças e jovens e capacitou mais de 68 mil professores e educadores em todo o Brasil, com sua metodologia chegando a 1.594 cidades brasileiras (28,6% dos municípios do país). Uma história construída pelo IEE com educação, propósito e impacto social, acreditando no poder do esporte para transformar vidas. E que teve um pouco dessa trajetória contada no "Seminário IEE 25 anos - Uma história escrita por milhares de mãos", realizado na última semana no Sesc Avenida Paulista, em São Paulo (SP). Participaram cerca de 100 pessoas, entre setores administrativos do IEE, coordenadores, sub coordenadores e professores e estagiários de São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco e Amazonas ([www.esporteeducacao.org.br/](http://www.esporteeducacao.org.br/)). ▶▶▶ Leia a coluna completa na página 3

## News@TI



### ICMC será polo regional do Simpósio Brasileiro de Computação na Educação Básica

@ A partir deste ano, as escolas brasileiras passam a ser chamadas a implementar o Complemento à Base Nacional Comum Curricular – Computação (BNCC Computação). Pensando nesta nova realidade, a Sociedade Brasileira de Computação (SBC) apresenta o III Simpósio Brasileiro de Computação na Educação Básica (SBC-EB). A edição será realizada em Campo Grande, na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), de 6 a 8 de maio de 2026, em conjunto com o Simpósio Brasileiro de Educação em Computação (EduComp). A iniciativa reunirá pesquisadores, docentes e gestores para discutir caminhos, desafios e experiências relacionados ao tema. Além da sede em Campo Grande, a terceira edição do SBC-EB contará com mais quatro polos, um em cada região, ampliando o alcance das atividades (<https://www.educompbrasil.org/simposio/2026/sbc-eb#locais>). ▶▶▶ Leia a coluna completa na página 2

## Regras para importação de cannabis medicinal não mudam com novas diretrizes da Anvisa

Confira o passo a passo para importação de medicamentos produzidos a partir da planta cannabis. ▶▶▶

## Por que o trabalho criativo nos deixa exaustos antes mesmo de começarmos a criar?

Visto de fora, o trabalho criativo ainda é frequentemente associado à liberdade, ao fluxo de ideias e a rotinas flexíveis, com espaço para experimentação. ▶▶▶

## Visto americano: quatro dicas essenciais para conseguir o documento de trabalho ou estudo

Planejamento, informação e assessoria especializada se tornam decisivos para conquistar a aprovação. ▶▶▶

## Robótica ganha protagonismo na BNCC

A consolidação da BNCC (Base Nacional Comum Curricular) e a inclusão da computação como eixo estruturante da Educação Básica mudaram de forma significativa a maneira como a robótica educacional é encarada. “Ela deixa de ser vista como uma atividade complementar, restrita a projetos pontuais ou ao contraturno escolar, e passa a dialogar diretamente com habilidades essenciais do currículo”, aponta Alex Paiva, head do Educacional – unidade de negócios da Positivo Tecnologia. ▶▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



## Literatura

Livros em Revista

Por Ralph Peter

▶▶▶ Leia na página 4



## OPINIÃO

## Quando falhas de TI afastam os melhores talentos das empresas

Kai Werner (\*)

Os líderes de RH acompanham índices de engajamento, fazem entrevistas de acompanhamento e analisam métricas de saída que identificam com eficiência os riscos de retenção. Mas há uma ameaça evidente que muitos ainda ignoram.

Pense em uma situação comum: você precisa conectar o notebook ao projetor minutos antes de uma apresentação. A conexão falha. Em vez de revisar seus pontos finais, perde tempo tentando resolver o problema. Quando finalmente funciona, já perdeu foco e energia. Não é apenas um atraso técnico – é uma quebra de ritmo que mina a confiança.

Esse tipo de obstáculo, a chamada fricção digital, corrói silenciosamente os esforços de retenção. Uma pesquisa global do TeamViewer mostra que 28% dos profissionais já pensaram em deixar a empresa por causa de falhas de TI. Quase metade relata insatisfação e irritação e muitos informam queda na motivação, enquanto outros fazem associação direta com burnout.

Com 69% dos entrevistados acreditando que a fricção digital contribui para a saída de colegas, a questão não é se a tecnologia impacta a retenção, mas por que tantos líderes ainda não enxergam a dimensão dessa crise.

**A Lacuna de Percepção**

Os dados apontam um descompasso claro: 56% dos funcionários sem cargo de gestão dizem que as falhas de TI têm impacto relevante na rotatividade, contra apenas 36% dos gestores. Entre os que já cogitaram sair, a diferença também é marcante: 36% dos empregados versus 20% dos líderes.

Parte da explicação pode estar no acesso desigual a recursos: gestores tendem a ter equipamentos mais atualizados ou simplesmente usam menos sistemas no dia a dia. Outra razão é o silêncio dos funcionários, uma vez que muitos não registram chamados até que o problema se torne grave. E nesse ponto, o dano já está feito e a insatisfação instalada.

O resultado é um ciclo perigoso: os indicadores sugerem normalidade, mas a frustração cresce nos bastidores.

**Intolerância da Geração Z**

Os nativos digitais têm expectativas muito diferentes em relação às ferramentas de trabalho — e não hesitam em se desligar de suas funções quando elas não são atendidas. Funcionários da Geração Z perdem em média 1,5 dia de trabalho por mês devido à fric-

ção digital, mais que o dobro dos Baby Boomers. Quatro em cada dez jovens já pensaram em deixar a empresa por esse motivo, contra apenas 12% dos mais velhos.

O comportamento diante das falhas também preocupa: mais da metade dos mais jovens recorre a dispositivos ou aplicativos pessoais para contornar problemas, o que abre riscos sérios de segurança e conformidade. Alguns chegam a extremos, com reações físicas contra equipamentos, críticas públicas ao empregador e até lágrimas diante da frustração.

Enquanto os mais velhos toleram melhor os problemas, os jovens não aceitam barreiras. E é justamente essa geração que definirá o futuro da força de trabalho.

**O que Realmente Importa**

Por muito tempo, empresas disputaram talentos com salários competitivos, pacotes de benefícios ou carros corporativos. Hoje, há uma mudança clara: 59% dos entrevistados consideram uma boa estrutura tecnológica mais importante que benefícios tradicionais. Isso revela uma verdade mais profunda: satisfação vem da sensação de produtividade e realização. Quando barreiras impedem o avanço das tarefas, surgem insatisfações e logo após esgotamento e exaustão extrema.

Engajamento depende de ambientes que sejam ao mesmo tempo modernos e humanos, com foco na eliminação do atrito digital como estratégia de retenção. Afinal, quando a tecnologia falha, os melhores profissionais são os primeiros a sair.

**O Papel dos Líderes de RH**

As perdas financeiras são significativas. Substituir talentos custa caro e consome tempo: em média, oito semanas para integrar um novo colaborador. Quando alguém sai por um problema que poderia ser resolvido, não se perde apenas produtividade, mas também meses de recursos para voltar ao ponto inicial.

A boa notícia é que reduzir a barreira digital não exige uma revolução imediata. É possível começar pequeno, ganhando visibilidade sobre os pontos de atrito, monitorando redes de forma proativa, identificando falhas recorrentes e antecipando problemas antes que se tornem críticos.

(\*) Diretor de Recursos Humanos do TeamViewer.

## Em Dearborn drones vão chegar ao local das ocorrências antes dos policiais

A polícia de Dearborn, cidade vizinha a Detroit, está implantando um programa que prevê o uso de drones para acelerar o início do atendimento a ocorrências.

Vivaldo José Breternitz (\*)

Segundo a instituição, os drones da fabricante Skydio conseguem alcançar a cena de um crime em cerca de 2,5 minutos. Modelos como o X10 e o R10, capaz de operar em ambientes fechados, podem ser lançados a partir de viaturas ou de bases estrategicamente posicionadas, que mantêm os aparelhos carregados e prontos 24 horas por dia.

Os drones têm como objetivo fornecer imagens em tempo real antes da chegada dos policiais ao local, ajudando na avaliação da situação. Entre os tipos de ocorrências em que devem ser empregados, estão crimes contra pessoas, acidentes de trânsito, invasões de veículos ou propriedades etc.

De acordo com a polícia, as imagens devem melhorar o processo de tomada de decisão, reduzir incertezas e permitir respostas mais seguras e eficazes em cenários complexos.

Além disso, será possível avaliar ameaças antes da entrada dos policiais em determinados ambientes, diminuindo a probabilidade de uso da força e aumentando a segurança de todos os envolvidos.

Os drones também poderão ser usados para encaminhar a resolução de situações remotamente, permitindo que policiais se



halbergman\_CANVA

comuniquem por rádio em incidentes que não exigem presença física imediata.

Essa não é a primeira vez que drones são empregados dessa forma: em 2024, o estado do Colorado anunciou planos para usar drones em chamadas ao 911 (o nosso 190), coletando informações antes da chegada das viaturas.

Apesar dos benefícios, há críticas, provenientes de grupos “woke” como a Electronic Frontier Foundation que diz que o uso de drones pode justificar a vigilância excessiva (vigilância excessiva!?) em

bairros com maior número de chamadas ao 911, além de coletar dados de qualquer pessoa que esteja em seu trajeto.

A entidade também teme que os aparelhos sejam empregados para monitorar pessoas em situação de rua ou infrações de baixo nível que normalmente não mobilizariam recursos policiais - como se situações como essas também não merecessem a atenção das autoridades.

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

## Chat profissionaliza o atendimento digital via WhatsApp e redes sociais

A comunicação entre empresas e consumidores no Brasil chegou a um ponto crítico. Com o WhatsApp presente em praticamente 99% dos smartphones no país, segundo o relatório Digital 2024: Brazil, da DataReportal, e amplamente utilizado como canal de relacionamento entre marcas e clientes, o desafio das empresas deixou de ser estar presente no digital e passou a ser gerenciar, com eficiência, o alto volume de interações que chegam diariamente por WhatsApp, Facebook e Instagram.

É nesses canais que o cliente tira dúvidas, solicita suporte, resolve questões financeiras e avança no processo de compra — tudo no seu próprio tempo. Sem estrutura adequada, muitas empresas acabam operando em um verdadeiro “modo emergência”, com mensagens perdidas, atendimentos fragmentados, equipes sobrecarregadas e pouca visibilidade sobre o histórico de cada contato.

Para facilitar e resolver essas questões, a C&M está apresentando ao mercado o Chat C&M, uma solução com a sua marca que passa a integrar o portfólio de produtos da empresa. A plataforma foi pensada para apoiar negócios que precisam escalar o atendimento, reduzir improvisos e ganhar eficiência operacional.

A solução reúne chatbot altamente personalizável que atua no receptivo e ativo



Emerson Carrijo, CEO da C&amp;M Executive

de campanhas, permite integrações com outras plataformas como o click to call para operadoras, disparo de mensagens em massa para atendimento receptivo e ativo. Além de um ambiente completo de gestão de contatos mais eficiente, que pode ser entendido como um CRM para WhatsApp e Meta. Esse conjunto de recursos permite organizar conversas, acompanhar históricos e dar mais fluidez ao relacionamento com clientes.

Um dos grandes diferenciais do Chat C&M é o uso realmente preciso e estratégico da inteligência artificial. Em vez de

aplicar a tecnologia IA de forma genérica, a plataforma opera com agentes inteligentes que podem atuar como supervisores e operadores, com um nível excepcional de personalização. Esses agentes seguem diferentes modelos de atuação e abordagens, executam fluxos de trabalho e acionam funcionalidades da plataforma de forma autônoma, conforme regras e objetivos pré-definidos.

“O que vemos no mercado são empresas tentando crescer o atendimento sem estrutura, acumulando retrabalho e desgaste interno”, afirma Emerson Carrijo, CEO da C&M. “O Chat C&M ajuda a organizar esse fluxo, trazendo automação, inteligência e visibilidade para a operação. É uma solução que contribui para tornar o atendimento mais eficiente tanto para as equipes quanto para os clientes.”

O Chat C&M centraliza todas as interações em um único ambiente, evitando perdas de informação e permitindo que diferentes áreas atuem de forma integrada. O chatbot realiza o primeiro atendimento, respondendo dúvidas frequentes e qualificando a demanda logo no início da conversa. Quando necessário, o sistema direciona automaticamente o atendimento para o setor correto, como vendas, suporte, financeiro ou agendamentos, de acordo com regras definidas pela própria empresa.

## News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

## Plataforma usa IA para transformar corretores em criadores de conteúdo digital

@ A MRV acaba de lançar a “Corretor, Câmera, IAção”, uma plataforma inédita no mercado imobiliário que utiliza Inteligência Artificial Generativa para potencializar a presença digital dos corretores da companhia. A iniciativa, que conta com a parceria da Newell & Simon Consulting, marca um novo capítulo na estratégia de comunicação e vendas da MRV ao transformar corretores em protagonistas da produção de conteúdo conectado ao comporta-

mento digital dos consumidores. A iniciativa combina automação, gêmeos digitais (Digital Twins) e conteúdo gerado pelo próprio usuário (UGC, sigla em inglês para User Generated Content) para criar posts, vídeos e memes personalizados em escala, todos conectados às principais tendências da internet e à hiperregionalização dos empreendimentos. Os conteúdos seguem a lógica do Brazilian Marketing: linguagem nativa das redes sociais, com humor, edições criativas e alto potencial de compartilhamento para vender produtos de forma orgânica (www.mrv.com.br).

# CNI: faturamento da indústria ficou estagnado em 2025

Pressionado pela desaceleração da economia, o faturamento da indústria de transformação brasileira ficou estagnado em 2025, com variação de apenas 0,1% em relação a 2024

Os dados constam dos Indicadores Industriais divulgados na sexta-feira (6) pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). O resultado reflete a desaceleração da atividade no segundo semestre, após a queda de 1,2% registrada em dezembro.



O enfraquecimento da indústria está ligado principalmente ao nível elevado das taxas de juros.

A retração no último mês do ano foi a quarta em um intervalo de seis meses e interrompeu um cenário positivo observado até meados de 2025. Até junho, o faturamento acumulava alta de 5,7% frente ao mesmo período de 2024, movimento que foi revertido pela sequência de resultados negativos no segundo semestre.

Apesar da estabilidade em 2025, o desempenho sucede um ano de forte crescimento. Em 2024, o

faturamento industrial havia avançado 6,2%, a maior alta em 14 anos. Outros indicadores recentes, como horas trabalhadas na produção e Utilização da Capacidade Instalada (UCI), também apontam perda de fôlego da atividade.

Em dezembro, o número de horas trabalhadas caiu

1% em relação a novembro, quarto recuo em seis meses. Ainda assim, o indicador fechou 2025 com alta de 0,8% na comparação anual, sustentado pelo desempenho do primeiro semestre. A UCI recuou 0,4 ponto percentual no mês, para 76,8%, e registrou média anual 1,2 ponto inferior à de 2024.

Em nota, a especialista em Políticas e Indústria da CNI, Larissa Nocko, afirma que o enfraquecimento da indústria está ligado principalmente ao nível elevado das taxas de juros.

“O crédito mais caro para empresários e consumidores reduz o ritmo da atividade, cenário agravado pela forte entrada de produtos importados, especialmente bens de consumo, que ocupam parte relevante do mercado interno”, ressalta. No mercado de trabalho, o emprego industrial caiu 0,2% em dezembro na comparação com novembro, no quarto recuo mensal consecutivo. Mesmo assim, o setor encerrou 2025 com crescimento de 1,6% no emprego em relação ao ano anterior (ABr).

## Exportações aos EUA caem, mas vendas à China sobem

Pelo sexto mês seguido desde o tarifação do governo de Donald Trump, as exportações brasileiras para os Estados Unidos acumularam queda. As vendas para a China, no entanto, continuaram a subir, segundo dados divulgados na quinta-feira (5), em Brasília, pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (Mdic).

Em janeiro, as vendas para os Estados Unidos totalizaram US\$ 2,4 bilhões, recuo de 25,5% em relação aos US\$ 3,22 bilhões no mesmo mês de 2025. As importações de produtos norte-americanos também caíram 10,9% para US\$ 3,07 bilhões. O resultado foi um déficit de US\$ 670 milhões na balança comercial bilateral em desfavor do Brasil.

Esta foi a sexta retração consecutiva nas vendas

brasileiras aos EUA desde a imposição da sobretaxa de 50% aplicada pelo governo de Donald Trump a produtos do Brasil, em meados de 2025. Apesar da tarifa ter sido parcialmente revista no fim do ano passado, o Mdic estima que 22% das exportações brasileiras ainda estejam sujeitas às alíquotas extras, que variam entre 40% e 50%.

Na contramão do desempenho com os Estados Unidos, o comércio com a China apresentou resultado positivo. As exportações brasileiras ao país asiático cresceram 17,4% em janeiro, somando US\$ 6,47 bilhões, contra US\$ 5,51 bilhões um ano antes. As importações caíram 4,9% para US\$ 5,75 bilhões, o que garantiu ao Brasil um superávit de US\$ 720 milhões no mês (ABr).

## Poupança tem retirada líquida de R\$ 23,5 bilhões em janeiro

O saldo da aplicação na caderneta de poupança caiu em janeiro, com registro de mais saques do que depósitos. As saídas superaram as entradas em R\$ 23,5 bilhões, de acordo com relatório divulgado na sexta-feira (6) pelo Banco Central (BC). No mês passado, foram aplicados R\$ 331,2 bilhões, contra saques da ordem de R\$ 354,7 bilhões. Os rendimentos creditados nas contas de poupança somaram R\$ 6,4 bilhões. O saldo da poupança é pouco mais de R\$ 1 trilhão.

Nos últimos anos, a caderneta vem registrando mais saques que depósitos. Em 2023 e 2024, as retiradas líquidas foram R\$ 87,8 bilhões e R\$ 15,5 bilhões, respectivamente. No ano passado, o saldo negativo da poupança chegou a R\$ 85,6 bilhões. Entre as razões para os saques está a manutenção da Selic – a taxa básica de juros – em alta, o que estimula a aplicação em investimentos com melhor desempenho.

Em julho do ano passado, o Copom do BC interrompeu o ciclo de aumento de juros após sete altas seguidas na Selic e, desde então, vem mantendo a taxa em 15% ao ano. O objetivo da autoridade monetária é garantir que a meta da inflação, de 3%, seja alcançada. Quando o Copom aumenta a taxa básica de juros, a finalidade é conter a demanda aquecida; e isso causa reflexos nos preços porque os juros mais altos encarecem o crédito e estimulam a poupança.

Em dezembro, a alta no preço dos transportes por aplicativo e das passagens aéreas fez a inflação chegar a 0,33%, acima do aumento de 0,18% registrado em novembro. O resultado fez o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) – considerado a inflação oficial do país acumular alta de 4,26% em 2025 (ABr).

## Como transformar proteção de dados em vantagem estratégica

Felipe Adson (\*)

*Atuando há anos na área de tecnologia, acompanhei de perto a chegada da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) ao Brasil e, confesso, vi muitas empresas reagirem a ela com temor*

ca, mas também financeira e estratégica. Em muitos casos, prevenir é incomparavelmente mais barato do que remediar sem falar no impacto reputacional que um vazamento pode causar.

Transformar compliance em vantagem competitiva passa, na minha visão, por integrar a governança de dados ao próprio processo de desenvolvimento de soluções. É aqui que entra o conceito de privacy by design, que defendo como prática indispensável: produtos, serviços e jornadas digitais já devem nascer considerando privacidade, segurança e governança, e não receber esses cuidados apenas depois que algo dá errado.

Muitas, sanções e riscos jurídicos dominaram o debate inicial. Porém, mais de cinco anos após a sanção da lei, minha percepção mudou e isso aconteceu porque o próprio mercado passou por transformações. Hoje, entendo que a proteção de dados deixou de ser apenas uma obrigação regulatória para se tornar uma alavanca real de inovação e diferenciação competitiva.

Na prática, quem lidera processos de transformação digital sabe que não existe evolução sustentável sem confiança. Inteligência artificial, automação, personalização e novos modelos de negócio dependem, cada vez mais, de informações. E esses ativos tecnológicos só geram valor quando clientes, parceiros e usuários confiam que estão sendo tratados com seriedade. Não por acaso, levantamentos recentes mostram que 95% das empresas brasileiras relataram impacto positivo na governança de privacidade impulsionada pela LGPD, índice acima da média global.

Quando isso acontece, o efeito vai além da mitigação de riscos. A empresa passa a operar com dados mais confiáveis, processos mais eficientes e maior agilidade para lançar iniciativas no mercado.

Por fim, há um aspecto que muitas vezes passa despercebido: a Lei Geral de Proteção de Dados também abre portas para o crescimento internacional. Ao alinhar processos aos padrões brasileiros de proteção de dados, os negócios se aproximam de regulações globais, como o GDPR (lei europeia), reduzindo barreiras para operações fora do país.

Outro ponto que me chama atenção é o custo de ignorar essa agenda. O Brasil já figura entre os países com maior custo médio por violação de dados, na casa dos R\$7 milhões por incidente, segundo dados mais recentes de 2025. Quando se olha para esse número, fica claro que investir em segurança não é apenas uma decisão técnica

Proteger dados hoje é proteger a própria capacidade de evoluir, crescer e se manter relevante. A LGPD não é o fim da jornada, mas um ponto de inflexão para estratégias de tecnologia mais maduras, responsáveis e, sobretudo, mais competitivas.

(\*) - É Superintendente de TI na Actionline.

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

### A – Terras Incógnitas

Uma exposição imersiva que já passou por centros culturais de cidades como Nova York e Londres chega agora ao centro de São Paulo. Vencedora do prêmio PNAB do estado de SP para criação de exposição inédita, Deriva 033: Terras Incógnitas, do projeto Transeuntis Mundi, está em cartaz no Museu da Energia de São Paulo e convida o público a percorrer territórios simbólicos da América Latina a partir de uma perspectiva sensorial, histórica e contemporânea. A mostra integra a programação cultural da Fundação Energia e Saneamento (FES), gestora dos Museus da Energia, e tem entrada gratuita. Mais informações: (www.instituto.transeuntismundi.com/saopaulo2026).

### B – Oportunidades de Carreira

A RD Saúde, maior rede de varejo farmacêutico do Brasil, está com mais de 2.600 vagas abertas para início imediato em todas as regiões do país. As oportunidades são para as farmácias Raia e Drogasil e não exigem experiência prévia. A empresa oferece uma remuneração inicial entre R\$ 1.900 e R\$ 4.400, além de um amplo pacote de benefícios, como assistência médica, auxílio-creche, vale-transporte, participação nos lucros e mais. As inscrições podem ser feitas pelo site (https://rdsaude.com.br/trabalhe-conosco/vagas), onde os candidatos devem digitar a cidade e o estado de interesse.

### C – Empreendedorismo Feminino

O Governo de São Paulo, em parceria com o banco Itaú, abriu inscrições para 5 mil vagas do curso gratuito 'Ela Empreende!', iniciativa do Qualifica SP Empreenda, voltada exclusivamente para mulheres que desejam iniciar ou fortalecer seus pequenos negócios. O curso será ministrado pelo WhatsApp, com aulas curtas e linguagem simples, adaptado para o uso no celular, permitindo que as participantes encaixem as aulas na rotina do dia a dia. As inscrições podem ser realizadas pelo site (www.qualificasp.sp.gov.br/#nossas-ofertas).

### D – Destino Turístico

O Carnaval de 2026 deve confirmar o protagonismo do estado de São Paulo como um dos principais destinos turísticos do país durante a maior festa popular brasileira. De acordo com estimativa do Centro de Inteligência da Economia do Turismo, da Secretaria de Turismo e Viagens do Estado de São Paulo (Setur-SP), são esperados 4,7 milhões de visitantes circulando pelos destinos paulistas no período, o que representa um crescimento de aproximadamente 4,75% em relação ao Carnaval de 2025. A movimentação financeira direta estimada é de R\$ 7,3 bilhões, impulsionada por um ticket médio de R\$ 1.543 por turista, considerando gastos com hospedagem, alimentação, transporte, compras e serviços turísticos.

### E – Motoristas Parceiros

O aplicativo de mobilidade urbana com carros blindados Rhino anuncia a abertura de novas oportunidades para profissionais interessados em integrar sua comunidade de motoristas parceiros. A iniciativa faz parte do plano de expansão da empresa para diferentes regiões de São Paulo e reforça a construção de uma rede altamente qualificada e credenciada. Entre os diferenciais está a possibilidade de obter uma remuneração líquida superior a de aplicativos tradicionais, já que a Rhino fornece o veículo para operação. Para saber mais sobre como integrar a comunidade de motoristas parceiros da Rhino, acesse: (https://vamosrhino.com/motoristas).

### F – Mercado Internacional

O Exporta SP, programa da Investe SP, tem inscrições abertas até o próximo sábado, dia 14. A iniciativa da Secretaria de Desenvolvimento Econômico oferece suporte para criar o planejamento de exportação da empresa por meio de uma capacitação. As inscrições podem ser feitas no site do Exporta SP no botão Inscreva-se no processo de seleção do Exporta SP (https://investsp.org.br/exportasp/). O Exporta SP prepara micro, pequenas e médias empresas, além de produtores rurais de todo o estado de São Paulo, para o acesso ao mercado internacional. As empresas podem ser da indústria, do agronegócio ou do setor de serviços, além de startups.

### G – Futuro da Educação

Entre os próximos dias 26 e 28, Belo Horizonte se tornará a capital nacional da educação. O Expominas receberá a 2ª edição do Movimento, evento que se consolidou como o principal ponto de encontro para educadores, gestores escolares e marcas engajadas na transformação do ensino em Minas Gerais. A programação foi desenhada para abordar os desafios contemporâneos das instituições de ensino, indo além da sala de aula e discutindo a gestão escolar, o bem-estar da comunidade acadêmica e as inovações tecnológicas. Programação completa e mais informações: (www.movimentofuturo.com.br).

### H – Infraestrutura Digital

O Capacity LATAM, principal plataforma de negócios que conecta a infraestrutura digital da América Latina à conectividade global, anuncia sua próxima edição nos dias 17 e 18 de março, no Grand Hyatt São Paulo, e confirma a presença de executivos de alto escalão dos setores de infraestrutura digital, data centers, tecnologia, energia e regulação. A edição de 2026 deve receber mais de 1.200 participantes, com 50% do público formado por C-levels, VPs e diretores, representando mais de 300 empresas de 45 países e mais de 60 palestrantes ao longo da programação. Saiba mais em: (https://www.capacitylatam.com/).

### I – Transporte Rodoviário

Estão abertas as inscrições para a primeira edição do CONET&Intersindical 2026, que será realizada nos próximos dias 26 e 27, em Brasília. O evento reunirá empresários, lideranças e representantes de entidades do Transporte Rodoviário de Cargas para dois dias de debates estratégicos, apresentação de pesquisas do DECOPE e discussões sobre os principais desafios e perspectivas do setor. O encontro acontecerá no Royal Tulip Brasília Alvorada, em um ambiente pensado para promover diálogo, troca de experiências e fortalecimento institucional. Saiba mais: (https://www.portalntc.org.br/eventos/conetintersindical-brasilia-2026/).

### J – Engenheiros e Economistas

A W1 Inc., holding da maior consultoria de Planejamento Financeiro e Patrimonial do Brasil, está com 700 vagas para engenheiros, administradores e economistas para atuar no mercado financeiro nos escritórios de Goiás, Ji-Paraná, Cacoal, São Paulo, Campinas, Curitiba, Vila da Serra (MG), com cerca de cem vagas para cada cidade. Não é necessário ter experiência e a empresa oferece curso preparatório, de formação gratuita de seis meses reconhecida pelo MEC para os candidatos a consultores financeiro. Para se inscrever, basta clicar no link e selecionar a região a atuar: (https://materiais.w1.com.br/seja-um-consultor/).



## Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)

## Eu Não Sei Falar de Amor

**Kleber Albuquerque** – Sinete – Artista multifacetado, várias vezes laureado, suas letras encantam músicas interpretadas por várias e famosas vozes do cancionário nacional. Nesta obra, com título “fake”, Kleber demonstra sua mente genial, ilustre. Sua singular veia poética produziu poemas que falam sim, de amor profundo, as vezes incompreendido, ácido. Pura ins...piração. Para poucos.

## Profissional Multidisciplinar

**Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva** – Literare – Do alto dos seus experientes vinte anos de gestão, assessoria empresarial e docência, Ana Cristina resolveu levar/mostrar ao mundo, todo seu cabedal e profundos conhecimentos na área. Afinal, o que significa ser multidisciplinar? É o tal “faz tudo”? É o que está sempre pronto para ajudar? É o melhor do time? Com “pílulas” e sete capítulos carregados de eficazes ensinamentos, Ana distingue o valor da comunicação e multidisciplinaridade com um linguajar fluido, dinâmico, típico de docentes carismáticos. O leitor encontrará em cada página valiosas dicas, ferramentas para um dia a dia exitoso. Válido para gerentes, diretores e profissionais engajados no sucesso.

## O Fenômeno Nvidia: Os segredos da empresa de 4 trilhões de dólares, a mais valiosa do mundo, que previu a revolução da inteligência artificial

**Tae Kim – Francisco Cardoso (Trad)** – Citadel – Jornalista, especialista, entusiasta de tecnologia, Tae biografou a empresa mais rentável do planeta. Desde sua fundação, percalços, quedas, bem como sucessos, o autor retrata com total fidelidade a ascensão e glória da empresa voltada a games e Inteligência Artificial, que instalou pânico em gigantes empresariais. O estilo literário de Kim faz com que o leitor, ao encerrar a leitura sinta vontade de aplaudir. Deve ser lido por jovens, estudantes e professores de administração e investidores.

www.bcctelevision.com.br

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



Com apresentação de Ralph Peter.

## O que esperar do venture capital em 2026? Tendências, novos fundos e mudanças regulatórias

A história recente do venture capital sugere que 2026 poderá ser um ano de reconfiguração e relativa retomada, não um “boom” descontrolado, mas um ajuste pragmático, com capital fluindo de forma mais seletiva, profissional e adaptada à nova realidade macroeconômica e regulatória

Amure Pinho (\*)

Segundo dados do relatório Venture Pulse Q2 2025, da KPMG, o volume global de investimentos em capital de risco atingiu US\$ 101,05 bilhões no segundo trimestre de 2025, distribuídos em 7.356 rodadas; embora inferior aos US\$128,4 bilhões vistos no primeiro trimestre, o mercado mostra resiliência quando excluimos esse outlier.

Esse desempenho, aliado ao fato de que no primeiro semestre de 2025 o financiamento global por venture capital subiu para cerca de US\$189,9 bilhões, comparado a US\$152,2 bilhões no mesmo período de 2024, conforme levantamento da S&P Global Market Intelligence, indica que há capital a ser alocado, ainda que a escolhas mais ponderadas.

Uma característica clara deste novo contexto é a concentração dos aportes em setores considerados resilientes ou de tendências estruturais: inteligência artificial (IA), fintech, defenstech, saúde e outros nichos tecnológicos têm atraído a maior parte do interesse dos investidores. Segundo o mesmo relatório da KPMG, essas áreas lideraram em volume e relevância no segundo trimestre de 2025.

Ao mesmo tempo, mercados fora do núcleo tradicional, como o Brasil, mostram sinais de recuperação. De acordo com reportagem da Forbes Brasil, o país apresentou



FUNIMP\_CANA

crescimento nos aportes de venture capital entre o quarto trimestre de 2024 e o primeiro trimestre de 2025, saindo de US\$464 milhões para US\$562 milhões. A retomada, contudo, é marcada por maior seletividade: os investidores procuravam empreendimentos com modelo de negócios sólido, tração comprovada e foco em sustentabilidade operacional, em setores como fintechs, healthtechs, agtechs e insurtechs.

No cenário europeu, há otimismo moderado quanto à capacidade de novos investimentos e, especialmente, à perspectiva de saídas. Pesquisa recente da European Investment Fund (EIF), publicada em outubro de 2025, revela que gestores de fundos no bloco estão mais confiantes em relação à arrecadação de capital e ao ambiente para exits, seja por venda de participação, entrada de novos investidores ou abertura de capital.

Do ponto de vista regulatório, o Brasil vive um momento de modernização no setor de fundos. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) tem

implementado desde 2022 um conjunto de medidas, entre elas a consolidação de normas pela Resolução 175, a automação de auditorias, o uso de sistemas integrados e a criação de comitês dedicados à inovação e regulação (como o CRIA), com o objetivo de tornar o ambiente de fundos mais transparente e robusto.

Esses movimentos regulatórios e de governança tendem a elevar o custo de operação de pequenos gestores e a exigir maior profissionalismo. Concomitantemente, favorecem gestores com estrutura mais sólida, compliance rigoroso e capacidade de demonstrar histórico consistente. Assim, é plausível que 2026 veja uma consolidação do mercado: fusões de boutiques, aquisições de gestoras menores por players mais robustos ou uma maior concentração de capital em grandes fundos com reputação e escala.

Adicionalmente, há um viés crescente na preferência dos investidores por liquidez ou pelo menos por janelas de saída mais previsíveis. A incerteza macroeconômica

e o hiato entre rodadas de captação e saídas fazem com que LPs (investidores limitados) demandem estruturas mais flexíveis, seja por meio de co-investimento, cláusulas de follow-on ou estratégias híbridas que combinem capital primário com oportunidades secundárias.

Para empreendedores, a implicação desse novo ciclo é clara: não basta ter uma boa ideia ou visão disruptiva, 2026 será marcado por exigência de disciplina, clareza operacional e eficiência na conversão de capital em resultados concretos. Startups com métricas claras, governança sólida e foco em valor real terão maior chance de captar recursos; aquelas que se basearem apenas em promessa ou narrativa correm o risco de não serem financiadas.

Em síntese, 2026 se perfila como um ano de maturação e seleção dentro do venture capital global e nacional, com menos volume absoluto do que no auge dos ciclos anteriores, mas capital mais direcionado, fundos mais consolidados, governança mais exigida e empreendimentos com teses mais robustas. Para quem souber ler o mercado, estruturar bem o negócio e atender aos critérios de diligência e disciplina, as oportunidades continuam reais.

(\*) - Empreendedor há mais de 20 anos, já foi presidente da Associação Brasileira de Startups (Abstartups), é investidor-anjo em mais de 51 startups e fundador do Investidores.vc, plataforma de investimento em startups que já investiu mais de R\$45 milhões nos últimos anos.

## Gestão de frotas avança com as principais empresas apoiadas em IA

Pesquisa de 2026 indica que rastreamento inteligente, monitoramento em tempo real e plataformas de dados baseadas em Inteligência Artificial, ditam as tendências do setor.

Um relatório desenvolvido pela StartUs Insights, empresa austríaca de pesquisas que ajuda a identificar novas oportunidades em diversos setores, traçou um panorama detalhado sobre a Indústria de Gestão de Frotas e quais tecnologias estão moldando o setor globalmente.

De acordo com o texto, o segmento mantém uma taxa de crescimento anual de 2,07% e está sendo marcado por uma enxurrada de inovações. Para dar uma dimensão desse momento, no último ano cerca de 3.300 patentes foram registradas por 927 requerentes em todo o mundo.

A taxa de crescimento anual de patentes é de 9,96% e indica um avanço consistente em áreas como análise de saúde de veículos, estruturas de automação, otimização de energia e camadas de comunicação para veículos conectados. Os EUA lideram a lista com mais de 1.170 patentes, seguidos pelo Japão, com mais de 460.

O estudo é categórico ao apontar que rastreamento de frotas,

monitoramento em tempo real, plataformas de dados de transporte e o uso intensivo de Inteligência Artificial na gestão estão entre as principais soluções que lideram os aportes de investimento, impulsionam a evolução do setor e orientam as tendências para 2026 e para os próximos anos.

Segundo Oswaldo Estrela Junior, responsável pela implementação de IA da Gestran, desenvolvedora de sistemas para gestão de frotas, o uso da tecnologia para ganho de performance nas empresas com frotas já é um caminho sem volta. Mais do que apoiar as tarefas do dia a dia, o momento atual marca uma virada: a IA passa a interpretar comportamentos, identificar padrões e munir o gestor para a tomada de decisões mais assertivas.

Um exemplo é a própria Gestran, que integra ao seu software dados de rastreamento e está se preparando para receber informações de telemetria. Tudo via APIs, conectando informações do caminhão, do motorista e da operação em um único ambiente. Esses dados são capturados diretamente do veículo, são monitorados através do rastreador do caminhão.

Como ilustração, esse modelo permite identificar condições dos

veículos e até mesmo variações anormais de consumo de combustível, assim, desvios de rota, excesso de velocidade, frenagens bruscas e outros indicadores críticos em tempo real, reforçando segurança, controle e previsibilidade.

Outro exemplo prático dessa evolução está na utilização da plataforma para leitura automática de dados fiscais e operacionais, eliminando processos manuais. Ou seja, quando uma nota fiscal de abastecimento chega ao sistema, a IA identifica automaticamente o veículo, o motorista, o consumo e o preço, registrando essas informações de forma integrada. A partir desse cruzamento, o software compara os dados com outros veículos da mesma frota, gera rankings de desempenho, identifica veículos mais eficientes, motoristas com menor consumo e aponta oportunidades de melhoria.

O mesmo ocorre quando o sistema captura automaticamente um PDF recebido por e-mail, como uma conta de energia, identifica o tipo de documento e realiza o lançamento automático no sistema para pagamento. A lógica se estende à gestão documental, com a digitalização dos documentos dos veículos e das carteiras de habilitação dos motoristas, além

do envio de alertas automáticos de vencimento, reduzindo riscos operacionais, jurídicos e garantindo maior controle da frota.

“Estamos desenvolvendo um upgrade em nosso sistema que facilita o acesso às informações e às análises da plataforma. A proposta é permitir que o gestor consulte os dados na palma da mão, diretamente pelo WhatsApp, de forma simples e rápida, onde estiver. A funcionalidade está em fase de testes e é capaz de fornecer dados em tempo real e relatórios operacionais, como, por exemplo, identificar quais veículos apresentaram não conformidades em checklists, retornando as informações diretamente do sistema”, afirma Oswaldo.

Para o especialista, o mercado segue avançando com foco em previsibilidade, que se consolida como um dos maiores diferenciais competitivos impulsionados pela Inteligência Artificial.

“Funciona assim: a partir do cruzamento de dados como idade do veículo, histórico de manutenções preventivas e condições de operação, a IA passa a estimar a probabilidade de falhas futuras, permitindo decisões antecipadas e redução de riscos”, diz o responsável pela IA da Gestran. Uma

demonstração clara desse avanço está na gestão de pneus, historicamente baseada na experiência - o “feeling” - de alguns profissionais. Com o apoio da Inteligência Artificial, torna-se possível cruzar dados reais da operação, analisar tipo de carga, rota e condições de terreno (como estradas de terra, asfalto ou ambientes severos, a exemplo de operações em mineradoras) e indicar qual é o pneu mais adequado para cada aplicação, além de estimar se o equipamento instalado em um caminhão suporta as exigências da próxima viagem.

“Imagine receber um alerta informando que seu pneu pode não aguentar a próxima viagem, permitindo uma assistência antecipada e o envio desse aviso via WhatsApp, evitando transtornos, custos maiores, perda de tempo e garantindo a entrega da carga”, afirma.

O técnico alerta que é importante ter em mente que a adoção de soluções baseadas em Inteligência Artificial exige uma arquitetura tecnológica robusta, com atenção permanente à segurança da informação, à conformidade com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) e ao controle rigoroso de acesso aos dados. “Por isso, a escolha do parceiro tecnológico é um fator fundamental”, diz Oswaldo.

# Educação no Brasil demanda mais integração de dados para avançar em 2026

Denodo reduziu de semanas para horas tempo para consolidar dados em uma universidade americana

**A** volta às aulas, que tradicionalmente ocorre em fevereiro, expõe um dos pontos em que a educação no Brasil ainda encontra um dos seus maiores gargalos: a fragmentação de dados. Muitas informações importantes ainda residem em silos isolados, o que dificulta a visão consolidada de alunos e processos. A Denodo, líder mundial em gerenciamento lógico de dados, oferece tecnologia capaz de conectar de forma ágil os sistemas de instituições de ensino, universidades e órgãos governamentais como o Ministério da Educação (MEC), podendo promover a revolução digital do segmento.

A Plataforma Denodo utiliza a virtualização de dados para criar uma camada de acesso unificada. Isso permite que as organizações conectem sistemas legados e plataformas modernas em tempo real sem a necessidade de replicar ou mover fisicamente os dados para repositórios centrais.

Atualmente, a inteligência de dados do MEC é operada centralmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), que gerencia imensas bases de registros digitais, sendo o Censo Escolar a ferramenta mais crítica para a logística nacional. É por meio desses dados virtuais que o governo contabiliza matrículas e infraestrutura para calcular os repasses financeiros essenciais, como o Fundeb.



“Nesse cenário, a agilidade para acessar informações, com um maior volume delas disponíveis, é essencial. A Denodo é capaz de consolidar montante, permitindo o acesso de maneira facilitada, auxiliando nas decisões-chave para aprimorar o sistema no país”, destaca Guilherme Duarte, diretor técnico Latam da Denodo.

“A tecnologia da Denodo atua como uma camada semântica universal, traduzindo dados técnicos complexos em uma linguagem simples compreensível para os gestores. A aceleração da integração tecnológica nas escolas e universidades é fundamental para o desenvolvimento do país, pois remove as barreiras técnicas dos dados e democratiza o acesso à informação”, defende o especialista.

## De semanas para horas

A Universidade de Indiana (Indiana University), nos Estados Unidos, utilizou a Denodo para enfrentar o desafio de integrar dados dispersos em seus nove

campi. Com uma arquitetura de dados tradicional, a instituição levava semanas para consolidar informações acadêmicas e administrativas.

cia operacional e reduzindo custos com infraestrutura de armazenamento.

Os benefícios diretos da aplicação das soluções Denodo no setor educacional incluem:

- **Agilidade na Integração:** Redução do tempo de entrega de dados em até dois terços em comparação com métodos tradicionais de ETL e replicação.

- **Conformidade e Relatórios:** Facilitação no reporte de dados ao MEC e integração com sistemas governamentais de forma segura, auditável e governada.

- **Visão 360 do Aluno:** Unificação de dados acadêmicos, financeiros e administrativos, permitindo uma gestão escolar mais preditiva e personalizada.

- **Eficiência Operacional:** Desempenho até dez vezes superior para análises complexas, garantindo que gestores tomem decisões baseadas em dados atualizados.

Ao implementar a virtualização de dados, a universidade criou uma camada de acesso unificada que permitiu conectar sistemas de registro de estudantes e RH sem a necessidade de replicar grandes volumes de informações em um data warehouse físico.

O resultado foi uma redução drástica no tempo de entrega de relatórios e análises, passando de semanas para apenas algumas horas. Essa agilidade permitiu que a instituição respondesse rapidamente a demandas regulatórias e melhorasse a tomada de decisão estratégica.

Além disso, a solução garantiu uma governança centralizada e segura, facilitando o acesso a dados confiáveis para diversos departamentos e pesquisadores, otimizando a eficiência

“A tecnologia da Denodo atua como uma camada semântica universal, traduzindo dados técnicos complexos em linguagem de negócios compreensível para os gestores. A aceleração da integração tecnológica nas escolas e universidades é fundamental para o desenvolvimento do país pois remove as barreiras de dados e democratiza o acesso à informação”, defende o especialista.

# Lucro presumido leva o planejamento tributário para o centro das decisões

Luís Garcia (\*)

*Com aumento da base de cálculo e decisões judiciais divergentes, companhias avaliam se recorrem à justiça ou revisam desde já sua estratégia tributária*

veem diante de um dilema: recorrer ao judiciário ou reorganizar desde já sua estrutura tributária. Garcia defende que as duas estratégias devem caminhar juntas.

“Buscar o Judiciário pode garantir alívio imediato, mas a decisão é provisória e pode ser revertida. Por isso, não é prudente depender apenas da judicialização sem revisar o planejamento tributário”, explica.

**O** aumento dos percentuais de presunção para cálculo de IRPJ e CSLL no regime do lucro presumido, previsto para valer em 2026, já começa a alterar o planejamento financeiro e tributário das empresas. Embora uma liminar concedida no Rio de Janeiro tenha suspenso a aplicação da regra para uma empresa, decisões judiciais divergentes mostram que a disputa ainda está longe de um desfecho definitivo.

Na avaliação do tributarista Luís Garcia, sócio do Tax Group, o impacto é imediato e sensível para o caixa das companhias, uma vez que a tributação incide sobre uma margem presumida, independentemente do lucro efetivamente obtido. Segundo ele, a mudança eleva automaticamente a base de cálculo do imposto sobre a parcela da receita que ultrapassar R\$ 5 milhões ao ano, o que resulta em maior pagamento mensal ou trimestral de tributos, sem geração adicional de caixa.

Segundo ele, a divergência de decisões mostra que há espaço para contestação, mas também risco de derrota futura. Nesse contexto, empresas precisam simular cenários e preparar alternativas para um ambiente potencialmente mais oneroso.

Migração de regime entra no radar - A mudança também reacende o debate sobre a permanência no lucro presumido. Para algumas empresas, migrar para o lucro real pode se tornar uma alternativa mais eficiente, especialmente quando a margem efetiva de lucro é inferior àquela presumida pelo Fisco.

A decisão, contudo, exige cautela. O especialista ressalta que a mudança depende de simulações detalhadas, avaliação da capacidade de gestão contábil e análise de impactos fiscais de longo prazo.

“A migração não é automática nem vantajosa para todos, mas, diante da insegurança jurídica e do aumento de carga tributária, passa a ser uma decisão estratégica que precisa ser calculada com seriedade”, afirma.

“O efeito prático é a redução direta do fluxo de caixa operacional, comprimindo margens e afetando investimentos, capital de giro e distribuição de resultados. Isso pesa especialmente em setores que já operam com margens mais estreitas”, afirma.

Entre os segmentos mais sensíveis ao impacto estão empresas de serviços intensivos em mão de obra e atividades comerciais com margens naturalmente menores, que podem ver o lucro líquido diminuir mesmo sem aumento real de rentabilidade.

Judicialização ou ajuste de rota - Com decisões judiciais em sentidos opostos, muitas empresas se

Em meio às incertezas, uma conclusão já parece consensual: a discussão sobre o lucro presumido deixou de ser apenas técnica e passou a integrar o centro das decisões empresariais para 2026.

(\*) Advogado tributarista pela USP/SP, sócio do Tax Group, administrador de empresas pela FGV, especialista em Governança e Compliance.

# Crescimento sem lucro virou um dos erros mais caros da gestão

Vender mais não garante saúde e sobrevivência empresarial. O problema não é falta de venda, é excesso de ilusão. Em um mercado de custos pressionados, crédito caro e margens cada vez mais estreitas, muitos empresários brasileiros continuam comemorando faturamento enquanto o resultado real se deteriora silenciosamente. O crescimento aparece no topo da planilha, mas some quando o caixa é analisado com rigor.

Os números ajudam a dimensionar o risco. Segundo a pesquisa Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, do IBGE, cerca de 60% das empresas brasileiras não sobrevivem além de cinco anos. Em boa parte dos casos, a falência não ocorre por ausência de mercado, mas por falhas de gestão financeira em negócios que, paradoxalmente, estavam vendendo mais.

Esse é o ponto central do paradoxo empresarial atual. Pequenos e médios negócios ampliam receita, ganham volume, crescem em complexidade operacional, mas não estruturam lucro sustentável. O resultado é um

ciclo perigoso em que crescimento aparente convive com fragilidade financeira crescente.

Para Herculano Souza da Cruz, consultor de negócios, especialista em finanças e ações, o erro começa na leitura equivocada dos próprios números. “Faturamento mostra movimento, já o lucro é o que sobra depois de custos, impostos, estoque, equipe e da retirada do empresário. Quando essa distinção não é clara, o crescimento passa a esconder riscos que só aparecem tarde demais”, afirma.

Na prática, a armadilha se constrói no dia a dia da operação. Misturar contas pessoais com as da empresa, não definir pró-labore, comprar estoque sem análise de giro e reinvestir no impulso são decisões comuns em negócios que crescem rápido. Isoladamente, parecem inofensivas. Somadas, corroem margem, travam caixa e comprometem a capacidade de reação. “Já acompanhei empresas com vendas em alta que não conseguiam honrar fornecedores ou formar reserva financeira. Crescer sem controle transforma avanço em vulnerabilidade”, diz Cruz.

Outro erro recorrente é confundir entrada de caixa com lucro real. Recebimentos frequentes criam sensação de prosperidade, mas escondem margens apertadas e estruturas de custo mal dimensionadas. Em um cenário de juros elevados e menor tolerância a erro, essa ilusão cobra um preço alto. “Quando o empresário olha apenas para o quanto vendeu no mês e ignora o quanto efetivamente ganhou, ele perde poder de decisão e sem base financeira quase sempre custa caro”, explica.

Separar faturamento de lucro deixou de ser detalhe técnico e passou a ser escolha estratégica. Não se trata de frear crescimento, mas de torná-lo viável. “Vender é essencial e lucrar é o que sustenta. Crescer com lucro não é postura conservadora, é o único caminho para quem busca longevidade empresarial”, conclui Cruz.

O mercado já mostrou que crescer sem estrutura não é sinal de ambição e sim de risco. Empresas que não fazem essa leitura a tempo não quebram por falta de clientes, quebram por confundir movimento com resultado.



Edital de Intimação Prazo De 20 Dias. Processo Nº 0012481-02.2017.8.26.0001. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 4ª VC, do Foro Regional I - Santana, Estado de SP. Dr(a). Ariane de Fátima Alves Dias Paukoski Simoni, na forma da Lei, etc. Faz Saber a JOSÉ MARCOS DOS SANTOS, RG 2316107, CPF 469.680.246-91, que por este Juízo tramita uma ação de Cumprimento de sentença movida por Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda. Encontrando-se o rú em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua INTIMAÇÃO, por EDITAL, quanto à penhora que recaiu sobre os direitos aquisitivos que detém sobre o lote 04 da quadra FR do empreendimento Ninho Verde - Gleba II, objeto da matrícula nº 53.900 do CRI de Botucatu/SP, do qual foi nomeado depositário, não podendo abrir mão do bem depositado sem expressa autorização deste Juízo, observadas as consequências do descumprimento das obrigações inerentes. Fica ciente, ainda, de que poderá apresentar impugnação, no prazo de 15 dias, prazo este que fluirá após o decurso do prazo do presente edital. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 11 de novembro de 2025.

Edital de Intimação. Prazo de 20 dias. Processo Nº 0011800-76.2020.8.26.0405. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 4ª Vara Cível, do Foro de Osasco, Estado de SP. Dr(a). Giviana Mastrandá de Souza, na forma da Lei, etc. Faz Saber a SHOZO FUJIURA (CPF nº 893.609.238-34), que por este juízo, tramita o Cumprimento de Sentença instaurado por Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda, em fase de seu Cônjuge LÚCIA FUJIURA (CPF nº 008.117.718-65). Encontrando-se em lugar incerto e não sabido, foi determinada a intimação de SHOZO FUJIURA por EDITAL, quanto à penhora dos direitos aquisitivos que seu cônjuge detém sobre o lote 05 da quadra IX do empreendimento Thermas de Santa Bárbara - Gleba II, objeto da matrícula nº 24.175, do Cartório de Registro de Imóveis de Cerqueira César/SP. Decorrido o prazo de leitura, inicia-se o prazo de 15 dias úteis, a fluir do prazo do presente edital, para que o interessado, independentemente de penhora ou nova intimação, apresente sua impugnação nos autos. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de Osasco, aos 04 de Fevereiro de 2026.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 0013637-44.2025.8.26.0001. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 5ª VC, do Foro Regional I - Santana, Estado de SP. Dr(a). Rodrigo de Azevedo Costa, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) Espólio de Maria de Fátima Carvalho Motta, Brasileira, representado por sua inventariante Anésia Gallo que lhe foi proposta uma ação de Cumprimento de sentença por parte de Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda, foi deferida a sua intimação por edital para que efetue o pagamento do valor de R\$ 83.662,95 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art. 513, §2º, IV do CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e honorários de 10% (art. 523, §1º, do CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art. 525 do CPC). Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 11 de novembro de 2025.



## Sem disciplina, grandes patrimônios não atravessam gerações

Daniel Mazza (\*)

*A preservação de patrimônios relevantes raramente é fruto de decisões brilhantes isoladas ou de apostas bem-sucedidas em momentos específicos do mercado*

Ao contrário do imaginário comum, famílias que conseguem atravessar gerações mantendo e ampliando seu patrimônio constroem resultados a partir de processos consistentes, regras claras e uma visão de longo prazo. O diferencial não está apenas na escolha de ativos e na própria forma como o patrimônio é concebido e administrado ao longo do tempo.

O primeiro ponto de distinção está justamente nessa mentalidade. Famílias patrimonialmente bem-sucedidas não enxergam seus recursos como uma simples carteira de investimentos, e sim como um projeto contínuo. Cada decisão é tomada considerando sua capacidade de resistir a crises econômicas, mudanças regulatórias e transformações internas da própria família. Isso implica aceitar, em muitos momentos, retornos mais moderados em troca de previsibilidade, resiliência e preservação de capital.

Essa visão contribui para neutralizar um dos principais inimigos da gestão patrimonial: a tomada de decisões impulsivas. Ao priorizar objetivos estruturais em detrimento de resultados imediatos, essas famílias reduzem a exposição aos ciclos de euforia e pânico que frequentemente capturam investidores orientados pelo curto prazo. O sucesso deixa de ser aferido pela superação pontual do mercado e passa a ser medido pela capacidade de preservar o patrimônio de forma íntegra, funcional e sustentável ao longo do tempo.

Famílias com patrimônio relevante estabelecem, desde cedo, estruturas claras sobre quem decide, como decide e quais são os limites de risco aceitáveis. Essa organização cria um sistema de proteção justamente nos momentos mais críticos, quando emoções, pressões externas ou conflitos internos podem comprometer decisões racionais. A governança funciona como um amortecedor contra erros

que costumam custar caro no longo prazo.

Segundo a Deloitte, todas as empresas no mundo geram um faturamento estimado de US\$ 109 trilhões, dos quais as empresas familiares respondem por cerca de 19%, ou US\$ 21 trilhões, um avanço significativo em relação aos US\$ 16 trilhões registrados em 2020. As projeções indicam que a receita das empresas familiares deve alcançar US\$ 29 trilhões até 2030, o que representa um crescimento de 84% no período, bem acima da expansão esperada das empresas não familiares, estimada em 59%.

A diversificação também assume um papel mais sofisticado e diferentemente da ideia de acumular produtos financeiros, essas famílias constroem portfólios a partir de critérios como correlação entre ativos, exposição geográfica e múltiplas fontes de retorno. O objetivo não é maximizar ganhos em cenários favoráveis, mas reduzir vulnerabilidades e proteger o patrimônio em ambientes adversos. Diversificar, nesse contexto, é uma estratégia de sobrevivência e continuidade.

Outro diferencial importante é a separação rigorosa entre patrimônio, negócios e consumo. Capital destinado a investimentos, recursos alocados em empresas operacionais e valores voltados ao padrão de vida não se misturam. Essa distinção traz clareza sobre limites de risco, evita que decisões emocionais contaminem a estratégia patrimonial e contribui para uma gestão mais disciplinada e sustentável.

Por fim, famílias com patrimônio relevante tratam a sucessão como um tema estratégico, e não como um problema distante. A antecipação desse processo reduz riscos jurídicos, financeiros e emocionais, além de mitigar conflitos que figuram entre as principais causas de destruição patrimonial. Soma-se a isso a adoção de modelos independentes de gestão patrimonial, livres de conflitos comerciais, e a busca por maior alinhamento entre estratégia, risco e objetivos familiares. O que, em última instância, diferencia essas famílias não são investimentos exóticos, e sim governança, disciplina e uma visão clara de longo prazo.

(\*) Sócio-Fundador da MZM Wealth.

# Após o hype, cloud e IA entram na era da execução em 2026

Inteligência artificial deixa de ser experimento e passa a operar o coração das empresas, com foco em ROI, eficiência e resiliência dos negócios

Depois de anos dominados por promessas, pilotos e provas de conceito, 2026 marca a virada definitiva da computação em nuvem e da inteligência artificial para uma fase de execução. Com os investimentos globais em nuvem pública projetados para ultrapassar US\$ 720 bilhões em 2025, segundo a Gartner, o setor entra em um novo ciclo, menos guiado por hype e mais orientado por resultados concretos: eficiência operacional, controle de custos, segurança de dados e aplicação direta da IA no core do negócio.

Nesse novo cenário, a inteligência artificial deixa de ocupar o papel de ferramenta experimental e passa a se consolidar como o sistema operacional das empresas. Em vez de iniciativas isoladas, as organizações começam a estruturar arquiteturas onde cloud, dados e IA se integram para sustentar processos críticos, automatizar decisões, reduzir desperdícios e responder com agilidade a contextos cada vez mais instáveis.

“O que vemos para 2026 é a saída definitiva da fase de testes. As empresas querem menos experimentação e mais impacto real. Cloud e IA passam a ser avaliadas pela capacidade de entregar eficiência, escala, segurança e retorno claro sobre o investimento”, afirma Fabrizio Siqueira, Head de Soluções da Huawei Cloud Brasil.

No Brasil, esse movimento ganha contornos próprios. A adoção passa a ser guiada por soluções que consigam lidar com a complexidade do país, seja regulatória, operacional ou estrutural,



e que apresentem ganhos objetivos de produtividade, redução de custos e mitigação de riscos.

Segundo o executivo, algumas frentes tecnológicas devem se destacar ao longo do próximo ano, refletindo uma mudança estrutural na forma como cloud e IA são utilizadas nas organizações:

### • A IA como motor da eficiência corporativa:

A inteligência artificial passa a ser aplicada diretamente na engrenagem dos negócios. Agentes autônomos deixam de executar apenas tarefas isoladas e começam a conduzir fluxos completos de trabalho, interagindo com múltiplos sistemas, tomando decisões dentro de parâmetros definidos e aprendendo continuamente com o ambiente. Na prática, isso significa menos intervenção manual, processos mais rápidos e operações mais inteligentes.

### • Hyperautomation e a reinvenção dos processos empresariais:

A automação entra em uma nova fase. Soluções baseadas em IA passam a interpretar documentos, entender contextos, lidar

com exceções e adaptar processos em tempo real. A antiga lógica de RPA dá lugar a cadeias de automação ponta a ponta, capazes de conectar áreas, eliminar gargalos e aumentar drasticamente a produtividade operacional.

### • IA aplicada à governança, risco e conformidade:

Em um ambiente marcado por LGPD, exigências do Banco Central, normas trabalhistas, ambientais e setoriais, a governança deixa de ser apenas um processo de controle e passa a incorporar inteligência. Modelos de IA começam a ser usados para monitorar ambientes em tempo real, identificar desvios, prever riscos e apoiar decisões relacionadas à conformidade, segurança e continuidade dos negócios.

### • Modelos de IA menores, especializados e orientados ao negócio:

O avanço não está apenas nos grandes modelos. Em 2026, cresce o uso de IAs treinadas ou ajustadas para domínios específicos, como jurídico, agronegócio, saúde, indústria e finanças. Esses modelos consomem menos recur-

sos computacionais, reduzem custos e entregam respostas mais precisas, contextualizadas e confiáveis para cenários corporativos.

### • Modernização de aplicações com IA nativa:

A transformação dos sistemas legados acelera, mas com uma nova lógica. Aplicações são migradas para arquiteturas modernas de microserviços, containers e cloud, já incorporando IA desde o código. Isso inclui desenvolvimento assistido por inteligência artificial, testes automatizados, monitoramento inteligente e refatoração contínua de plataformas críticas.

### • Arquiteturas de negócios antifrágeis:

Mais do que alta disponibilidade, as empresas passam a buscar estruturas capazes de se adaptar e evoluir sob estresse. Cloud e IA se tornam a base para ambientes que respondem automaticamente a picos de demanda, falhas de fornecedores, crises operacionais e mudanças bruscas de mercado, transformando instabilidade em capacidade de aprendizagem e ganho de eficiência.

“Estamos falando de uma virada de chave. Em 2026, a tecnologia deixa de ser suporte à inovação para se tornar um instrumento direto de competitividade. Arquiteturas eficientes, automação inteligente, segurança integrada e uso estratégico da IA serão os elementos que vão diferenciar empresas que apenas usam cloud daquelas que realmente extraem valor dela”, conclui o executivo.

## A década da transição e o impacto da tecnologia nas decisões de pessoas

Francisca Mainardi (\*)

O mercado de trabalho atravessa uma transformação estrutural. A incorporação acelerada de tecnologia e inteligência artificial não afeta apenas processos ou ferramentas, mas redefine a forma como empresas tomam decisões de pessoas e como carreiras passam a ser construídas.

Esse cenário gera insegurança porque rompe com modelos que, até pouco tempo, eram relativamente estáveis. Funções mudam mais rápido do que ciclos tradicionais de formação profissional, e a velocidade da transformação passou a ser um fator de risco econômico e social.

De acordo com o Future of Jobs Report 2023, do World Economic Forum, cerca de 44% das competências exigidas no mercado global devem mudar até 2027. O mesmo relatório aponta que 60% dos trabalhadores precisarão de algum tipo de requalificação nos próximos anos para manter sua empregabilidade.

Esses números ajudam a dimensionar o impacto da tecnologia para além do ambiente corporativo. Não se trata apenas de produtividade ou eficiência, mas de acesso ao trabalho, renda e mobilidade social em larga escala.

Nesse contexto, decisões de pessoas passam a ter um peso diferente dentro

das organizações. Contratação, promoção e sucessão deixam de ser análises baseadas majoritariamente em histórico profissional e passam a incorporar critérios como capacidade de adaptação, aprendizado contínuo, leitura de dados e maturidade para operar em ambientes mais automatizados.

O McKinsey Global Institute, no relatório Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation (2017) e em atualizações posteriores sobre produtividade e IA publicadas até 2023, projeta que uma parcela relevante da força de trabalho global precisará mudar de ocupação ou adquirir novas habilidades ao longo desta década. Segundo a consultoria, os ganhos econômicos associados à tecnologia só se sustentam quando combinados a decisões eficazes sobre talentos e liderança.

Esse movimento redefine também o perfil das lideranças. A escolha de líderes passa a considerar, de forma mais explícita, a capacidade de tomar decisões em contextos de incerteza, integrar tecnologia ao negócio e conduzir times em transformação contínua. Liderança deixa de ser apenas execução e passa a ser, cada vez mais, julgamento e responsabilidade.

Dados do LinkedIn Future of Work Report 2024, divulgado pelo LinkedIn,

reforçam essa leitura ao mostrar que habilidades como adaptabilidade, pensamento crítico, alfabetização digital e aprendizado contínuo estão entre as que mais crescem globalmente, inclusive em posições não técnicas. O relatório indica ainda que o ritmo de mudança nas competências exigidas tem acelerado ano após ano.

O impacto dessas transformações não se limita às empresas. Ele afeta expectativas de carreira, relações de trabalho e o próprio contrato social em torno do emprego. Transições mal conduzidas ampliam desigualdades, geram exclusão e pressionam sistemas públicos já fragilizados.

Estamos, portanto, diante de uma década de transição. Nesse cenário, tecnologia deixa de ser apenas um tema de inovação e passa a ser um elemento central na forma como decisões de pessoas são tomadas.

A discussão não é se a tecnologia vai transformar o trabalho. Isso já está acontecendo. A questão central é se empresas, lideranças e áreas de pessoas estão preparadas para tomar decisões mais conscientes em um contexto que impacta não apenas resultados organizacionais, mas a sociedade como um todo.

(\*) Sócia e cofundadora da Elara Partners.

# CNC: endividamento repete recorde histórico em janeiro

Primeira Peic de 2026 acende alerta para desafios que a economia pode trazer ao consumidor em ano eleitoral

O percentual de famílias brasileiras com dívidas voltou a atingir 79,5% em janeiro de 2026, repetindo o maior patamar da série histórica da Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic), alcançado pela primeira vez em outubro de 2025. O número, apurado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) e divulgado nesta sexta-feira (6), representa um aumento de 0,6 ponto percentual em relação ao mês anterior. Apesar do volume recorde no endividamento, o percentual de quem está devendo o pagamento de alguma parcela recuou para 29,3%, a menor taxa desde abril do ano passado.

O presidente do Sistema CNC-Sesc-Senac, José Roberto Tadros, observa que o endividamento ter voltado ao topo deve ser visto com cautela. “É uma variável da economia que está estreitamente relacionada à taxa de juros cobrada no Brasil,



uma das maiores do mundo”, afirma Tadros. “É fundamental priorizar o equilíbrio das contas públicas, para que a política monetária possa ser flexibilizada, aliviando a carga sobre consumidores e empresas.”

**Comprometimento de renda e percepção do consumidor** - A pesquisa revela que a parcela média da renda mensal comprometida com dívidas subiu para 29,7% em janeiro. O cenário é agravado pela percepção subjetiva das famílias: 16,1% dos consumidores declaram-se

“muito endividados”, o maior percentual desde outubro de 2025.

**Próximos meses** - A CNC projeta que o endividamento continuará avançando no primeiro semestre de 2026 como recurso para manutenção do padrão de consumo. No entanto, a tendência é de que a inadimplência siga em queda, impulsionada pela expectativa de início do processo de redução da Selic.

“Nossa expectativa é de alívio no atual aperto monetário a partir da próxima reunião do Copom. Essa percepção,

unânime entre os analistas, tende a distensionar os juros na ponta aos consumidores já no segundo trimestre deste ano”, complementa o economista-chefe da CNC, Fabio Bentes.

**Destaque por faixa de renda** - Os dados desagregados mostram que as famílias com renda entre 3 e 5 salários mínimos foram as que apresentaram o maior avanço no endividamento e a maior dificuldade de honrar compromissos no mês. Em contrapartida, famílias com renda superior a 10 salários foram as únicas a registrar redução no indicador de incapacidade de pagamento.

O cartão de crédito segue como o principal formato, sendo credor em 85,4% das dívidas. Analisando a proporção do endividamento de cada família, cerca de 19,5% dos brasileiros vivem com menos da metade de sua renda, pois mais da metade está comprometida com o pagamento de dívidas (Gecom/CNC).

## Por que a inquietação está aumentando?

Benedicto Ismael Camargo Dutra (\*)

*A pergunta que todos fazem: somos mais ricos, temos mais remédios, vivemos mais tempo, porém uma inquietação geral atravessa o planeta; por quê?*

O viver na Terra estava tumultuado no século 20, mas havia uma certa ordem, ainda que um rumo meio nebuloso. No século 21 parece que tudo desandou, não há uma direção, muitas pessoas se acham perdidas.

Os seres humanos receberam na natureza os elementos que necessitam para a sua subsistência, mas precisam entrar com o trabalho de forma natural, sem abusos, de maneira metódica e continuada. Com o surgimento da produção industrial no século 18 consolidou-se a ideia de que, para dar andamento à produção, é necessário que haja ganhos. Produzir exige trabalho, por isso surgiu a classe dos assalariados, que podiam consumir mediante o salário recebido. Inicialmente, as jornadas eram longas e os salários baixos, algo que ainda não está plenamente resolvido. O sistema sempre foi cercado de desentendimentos entre o que se produz e o que se recebe, estabelecendo-se desigualdade na distribuição da renda.

As novas gerações estão perdendo capacitações especiais, sem conquistar outras, a não ser o uso dos dedos na tela do smartphone. Quem perdeu com isso foi a própria humanidade que reduziu as habilidades para o progresso e bom relacionamento. O que fazer agora? Descontentes com a situação, os jovens do século 21 se rebelam, mas, desatentos, não anseiam consumo elevado. Com pouca perseverança, não manifestam grande interesse pelo trabalho formal.

No entanto, os jovens devem reconhecer que para consumir é necessário trabalhar. O essencial é restabelecer a enfraquecida conexão com o eu interior, de modo a que se esforcem para refletir intuitivamente, buscar o saber do significado e finalidade da vida e das leis universais que a regem para realmente se tornarem seres humanos. É notório que estejam reduzindo a capacidade de se comunicar, ou seja, o dom de poder formar palavras para dialogar, resolver dificuldades, exteriorizar os nobres sentimentos da alma. Poucas pessoas estão se utilizando da palavra de forma correta, com seriedade e sinceridade.

Os acontecimentos atropelam as estruturas. Apesar das duas grandes guerras sangrentas, o século 20 foi o derradeiro na esperança da humanidade de alcançar

um futuro melhor. O século 21 começou com estrondos de Nova York a Brasília. Tudo em rebuliço. Acabou o ordenamento geral da vida. A causa disso está nas bases frágeis nas quais a humanidade construiu a sua trajetória, e que agora não está suportando o peso das consequências geradas. Apesar da rigidez e do despotismo, nada pode deter o desmanche de tudo que foi erigido sobre bases falsas e enganadoras. Tem de surgir uma nova e sábia construção da sociedade assentada na justiça das leis universais da Criação que visam o desenvolvimento e o fortalecimento do espírito do ser humano.

O momento é complicado. Os Estados Unidos não estão mais sozinhos, pois agora há um concorrente na economia global. Uma enxurrada de mentiras e meias verdades desorientam. Há muitas incertezas. Ninguém sabe para onde estamos indo. Não dá para acreditar que os EUA atacariam militarmente para conquistar a Groelândia.

A humanidade se ligou rigidamente ao mundo material esquecendo que há outras esferas que interagem no viver, tendo deixado de procurar o sentido e a finalidade da vida, ou seja, entrou num viver mecanizado voltado para segurança, comida, abundância, tranquilidade, lazer.

A IA chega num momento especial em que as novas gerações estão perdendo habilidades que promovem o fortalecimento individual. Isso se deve ao fato de que na vida agitada não está sobrando espaço para reflexões intuitivas e avaliações pessoais e dos acontecimentos. A IA poderia contribuir alertando para que cada indivíduo não abandonasse irremediavelmente a sua origem espiritual, perdendo a sua humanidade. Ao se afastarem da natureza, as pessoas se afastaram da sua alma, o que explica o retrocesso e o aumento de atos desumanos.

Pesquisadores dizem que estamos no ponto de viragem, ponto de ruptura, ou ponto de grandes transformações universais. Há um rebuliço geral e muito desentendimento. Aparentemente, é gritante o embate geoeconômico entre os Estados Unidos e a China. Há movimentos agitados na periferia. No fundo, a turbulência geral está no ponto em que a humanidade chegou em sua trajetória. Em eras longínquas foi concedido ao espírito humano a possibilidade de adquirir autoconsciência para se tornar útil e beneficiador. Agora o ser humano está sendo examinado para demonstrar a que veio.

(\*) - Graduado pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Coordena os sites <https://vidaeaprendizado.com.br/> e <https://library.com.br/home/>. E-mail: [bicdutra@library.com.br](mailto:bicdutra@library.com.br)

## Inovação digital é a principal estratégia de sobrevivência para PMEs

Rico Araújo (\*)

Durante muito tempo, a transformação digital foi tratada como um território exclusivo das grandes corporações. Projetos caros, ciclos longos de implementação e equipes altamente especializadas alimentaram a percepção de que inovar era sinônimo de alto investimento. Essa narrativa, no entanto, já não se sustenta. Em um cenário marcado por mudanças aceleradas, concorrência ampliada e consumidores cada vez mais exigentes, são justamente as pequenas e médias empresas que mais dependem da inovação para manter relevância, competitividade e sustentabilidade.

Essa virada acontece porque a transformação digital passou a ocupar um papel estratégico. Não se trata de adotar ferramentas por modismo, mas de repensar a forma como o negócio opera, se comunica e entrega valor ao cliente. Para as PMEs, inovar começa com uma mudança de mentalidade: sair do improviso, abandonar decisões baseadas apenas na intuição e estruturar processos orientados por dados, objetivos claros e foco no cliente. A tecnologia entra como meio, não como fim, e é justamente por isso que um dos maiores equívocos cometidos por pequenas e médias empresas é associar inovação a grandes orçamentos.

Na prática, os ganhos mais relevantes costumam surgir de ações simples e bem direcionadas, como automatizar tarefas operacionais, organizar informações comerciais, acompanhar indicadores de desempenho e melhorar a comunicação com clientes já são movimentos capazes de gerar saltos expressivos de produtividade. Esse impacto não é apenas teórico. Um estudo da McKinsey aponta que empresas que adotam automação em suas operações podem aumentar a produtividade em até 45% ao longo de cinco anos, evidenciando que eficiência está muito mais ligada a decisões estratégicas do que ao tamanho do investimento.



Além disso, ferramentas que antes eram inacessíveis, como CRMs, plataformas de automação de marketing, soluções de análise de dados e aplicações de inteligência artificial, hoje estão ao alcance de negócios de todos os portes, tornando-as mais intuitivas, escaláveis e financeiramente viáveis. A própria adoção da IA pelas PMEs brasileiras reflete esse movimento. Segundo a pesquisa “Futuro das Empresas: o impacto da Inteligência Artificial nas PMEs”, realizada pela HostGator, 61,41% dos empresários brasileiros já utilizam inteligência artificial em suas operações, e 46% afirmam que essa tecnologia faz parte da rotina do negócio. Mais do que uma tendência emergente, a IA já se consolida como uma ferramenta prática de gestão.

O levantamento também revela uma percepção amplamente positiva sobre o impacto da tecnologia. Entre os entrevistados, 68,34% acreditam que a inteligência artificial ajudará as PMEs a crescer e se tornar mais competitivas nos próximos cinco anos, enquanto 91,63% confiam em seu potencial para melhorar a eficiência operacional. Esses dados reforçam que a transformação digital passou a ser um caminho concreto para ganhos de escala, produtividade e tomada de decisão mais qualificada.

No marketing, essa transformação é ainda mais evidente. Estar presente no digital já não é suficiente, porque publicar conteúdos sem estratégia

ou investir em mídia sem análise de resultados tende a gerar desperdício de recursos e frustração. A inovação, nesse contexto, passa pelo uso inteligente de dados, pela personalização da comunicação e pela integração entre canais digitais e físicos. Quando o marketing é pensado como parte do modelo de negócio, ele deixa de ser custo e se transforma em alavanca de crescimento.

A automação de processos internos reduz erros, aumenta a velocidade das entregas e libera tempo das equipes para atividades estratégicas, como inovação, relacionamento com clientes e desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Ao mesmo tempo, a digitalização favorece uma gestão mais profissional, baseada em métricas claras, indicadores de desempenho e acompanhamento contínuo dos resultados, elementos essenciais para a longevidade das PMEs.

Diante disso, a grande vantagem competitiva das pequenas e médias empresas é a agilidade. Estruturas mais enxutas e menos burocráticas permitem testar soluções, ajustar estratégias e implementar melhorias com rapidez. Quando essa agilidade é combinada com visão estratégica, tecnologia adequada e entendimento profundo do mercado, o potencial de crescimento se multiplica. As PMEs deixam de apenas reagir às mudanças e passam a moldar suas próprias oportunidades.

No fim, transformação digital não é sobre seguir tendências, mas sobre usar a inovação de forma inteligente para gerar valor real. Empresas que compreendem essa lógica deixam de competir apenas por preço e passam a disputar espaço por diferenciação, experiência e relevância. Em um mercado cada vez mais conectado e dinâmico, a inovação deixa de ser uma escolha e se torna a condição para que as PMEs não apenas sobrevivam, mas se destaquem e cresçam de forma consistente.

(\*) CEO da PX/Brasil.



HandmadeFont\_CANVA

MINIMIZAR RISCOS E  
MAXIMIZAR RESULTADOS

## STARTUP: COMO INVESTIR DE FORMA ASSERTIVA?

Se, há alguns anos, a pergunta mais comum entre investidores era “qual startup será o próximo unicórnio?”, hoje se transformou em “qual podemos minimizar riscos e maximizar resultados?”.

Alexandre Pierro (\*)

Ter um capital abundante e investidores apaixonados por ideias inovadoras impulsionavam empresas que, muitas vezes, ainda nem tinham receita suficiente para sustentar as operações a longo prazo – o que, agora, passou a ser compreendido como uma aposta de alto risco, exigindo dessas empresas uma gestão administrativa bem mais eficaz para que consigam não apenas sobreviver, mas prosperar com saúde financeira.

Segundo o relatório da S&P Global Market Intelligence, em fevereiro de 2025, o total levantado em rodadas de venture capital caiu cerca de 30,2% em valor agregado comparado ao mesmo período de 2024. Em outro relatório divulgado pela KPMG, foi constatado que, ainda em 2024, este mesmo valor caiu de US\$ 95,5 bilhões para US\$ 70,1 bilhões de um trimestre para o outro, chegando ao nível mais baixo em quase sete anos.

Desde a pandemia, pesquisas mundiais passaram a registrar quedas constantes destes números ao redor do mundo. O motivo? O despertar de consciência do empresariado em ter muito mais cautela ao escolher onde apostar seus recursos financeiros, já que, diante de eventos externos como o isolamento social, instabilidades econômicas ou conflitos geopolíticos, por exemplo, podem ser fatais para a continuidade de negócios que ainda não estão devidamente estruturados para sobreviver a imprevistos fora de seu controle.

É claro que todo o mercado pode ser surpreendido, a qualquer momento, por cenários extremos capazes de impactar seus processos – contudo, o que ajudará com que mitiguem danos severos e consigam aguentar firme a tempestade é, justamente, a governança corporativa. Ou seja, se, antes, ter uma boa ideia poderia ser suficiente para atrair altos volumes de investimentos, hoje é preciso



Alexandre Pierro

provar que a empresa sabe se organizar, se controlar e crescer com método e segurança.

Mesmo que ainda estejam dando seus primeiros passos no mercado, não há mais espaço para que as startups tentem alcançar êxito em seu segmento contando com uma gestão interna desorganizada, que não acompanhe de perto os resultados obtidos e que não se baseie em métricas relevantes para as tomadas de decisões. Isso apenas levará a um “crescimento” desorganizado que, certamente, encontrará uma grande pedra em seu caminho que impedirá que continue sua trajetória.

Mas, ao priorizarem a estruturação de uma governança sólida desde o começo, todos esses riscos são combatidos imediatamente, criando regras claras para as decisões a serem tomadas, definição dos papéis e responsabilidades de cada um, assim como prezando pela transparência operacional a todo o momento. Enquanto muitas apenas dão “voos de galinha” (crescimento rápido, mas não sustentável pela falta de processos), as que contam com essa gestão conseguirão transformar crescimento caótico em sustentável.

Isso, na prática, ocorre através de uma maior organização nas demonstrações financeiras, indicadores de performance (KPIs) claros, documentação dos processos decisórios, análises de cenários e riscos que simulem diferentes impactos de cada decisão nas operações - viabilizando, com isso, uma maior capacidade de escalar, sem perder controle.

“ Se, antes, ter uma boa ideia poderia ser suficiente para atrair altos volumes de investimentos, hoje é preciso provar que a empresa sabe se organizar, se controlar e crescer com método e segurança.

Apesar de muitos associarem a governança a algo meramente técnico e burocrático, ela abre espaço para usufruto das inúmeras metodologias de gestão reconhecidas internacionalmente capazes de orientá-las nos melhores caminhos a serem seguidos, como ocorre com a ISO de Inovação, que oferece diretrizes internacionais que servem como um guia de boas práticas para empresas que desejam inovar com estrutura e eficiência.

E, diante de um mercado extremamente digital, não há como deixar de lado a ISO 27001, que define os requisitos para estabelecer, implementar, manter e melhorar, continuamente, um Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI) - algo que, para qualquer negócio, é crucial para garantir a proteção de seus ativos sensíveis.

Todos os envolvidos são beneficiados com este olhar, tanto o investidor quanto o próprio empreendedor. Afinal, erros passam a ser detectados antecipadamente, as decisões deixam de ser centralizadas e passam a ser colaborativas, mitigando riscos de falência por má gestão ou perda do controle do negócio.

No atual cenário, a governança não é mais um diferencial, mas sim condição básica de sobrevivência. Startups que não estruturam processos, controles e decisões, deixam de ser empresas de oportunidades e passam a ser perigosas. E, diante de um mercado mais criterioso quanto onde investir, o risco é tudo o que o investidor quer evitar.

(\*) Mestre em gestão e engenharia da inovação, engenheiro mecânico, bacharel em física e especialista de gestão da PALAS, consultoria pioneira na implementação da ISO de inovação na América Latina.

