

EXPANSÃO

BRASIL ACELERA INVESTIMENTOS EM DADOS, MAS MATURIDADE AINDA É GARGALO ESTRATÉGICO

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

Criatividade e propósito se tornam os maiores diferenciais da nova economia na era da IA

A ascensão recente da inteligência artificial generativa tem provocado mudanças profundas no modo como pessoas e empresas estruturam trabalho, criatividade e tomada de decisão.

Ferramentas como o ChatGPT, que se tornou a plataforma de crescimento mais rápido da história ao alcançar 100 milhões de usuários em apenas dois meses, ultrapassando inclusive o TikTok, aceleraram um processo de adoção que antes levaria anos.

No Brasil, a expansão também é evidente. Segundo estudo do Sebrae, 44% dos empreendedores de micro e pequenas empresas afirmam já ter utilizado algum tipo de IA. Esse cenário revela um movimento distinto das ondas tecnológicas anteriores, tradicionalmente lideradas por grandes corporações. Paralelamente, cresce a preocupação com burnout e com a falta de tempo para atividades de imaginação e inovação, mostrando que o debate sobre IA vai muito além da automação de tarefas.

O verdadeiro impacto da IA não está apenas em substituir tarefas mecânicas, mas em liberar espaço para que habilidades exclusivamente humanas, como empatia, propósito e curiosidade, ganhem centralidade. A nova economia exige produtividade com profundidade. A tecnologia, quando bem utilizada, devolve ao indivíduo o tempo necessário para exercitar pensamento crítico, criatividade e visão estratégica. Mais do que uma ferramenta de eficiência, ela se torna aliada no resgate do que nos torna únicos como espécie.

Durante o InovaTalks, Walter Longo, uma das vozes mais experientes do país em inovação e estratégia, reforça essa perspectiva ao afirmar que "nenhum humano será melhor que uma máquina, mas nenhuma máquina será melhor que um humano com



Rico Araujo

uma máquina". Para ele, a IA não possui vontade nem intencionalidade: apenas executa. Assim, o diferencial continuará sendo justamente aquilo que a tecnologia não tem, emoção, repertório e propósito. Longo também destaca que a inovação é uma postura mental, em que o verdadeiro inovador é aquele que já foi ao futuro e olha de lá para o presente.

Além disso, Longo propõe uma leitura original sobre o avanço da IA no mercado, a adoção precoce por pequenos empresários e por pessoas mais velhas, invertendo a lógica tradicional da inovação, ele acrescenta ainda que o maior risco não está na tecnologia, mas no excesso de estímulos que têm eliminado o ócio criativo, momento em que, o cérebro reorganiza ideias e produz insights essenciais para a inovação. Esses apontamentos ajudam a iluminar dilemas contemporâneos sobre atenção, criatividade e direção estratégica.

A partir dessas reflexões, é possível observar que a IA inaugura uma nova fronteira competitiva. Em vez de privilegiar apenas

habilidades analíticas e operacionais, o mercado passa a valorizar repertório, sensibilidade humana e capacidade de conectar pontos. Empresas que integram inteligência artificial ao lado da inteligência emocional tendem a criar produtos mais relevantes, experiências mais empáticas e estratégias mais adaptáveis em um ambiente de transformação acelerada.

No campo da educação e da formação profissional, esse movimento já começa a se traduzir em novas práticas. A IA pode assumir funções de tutoria personalizada, permitindo que escolas e organizações dediquem mais tempo ao desenvolvimento de competências humanas, colaboração, ética, criatividade e pensamento crítico. Essa redistribuição de papéis não apenas eleva a eficiência da aprendizagem, como prepara profissionais para um mundo em que a tecnologia será abundante, mas a humanidade será o diferencial.

Em ambientes corporativos, a tendência é que lideranças adotem uma visão mais ampla sobre transformação digital. Não basta adotar ferramentas de IA; é necessário integrar essas tecnologias a uma cultura que incentive reflexão, experimentação e diversidade de experiências. Boas decisões raramente vêm do excesso de velocidade, mas da combinação entre dados, intuição e compreensão profunda do contexto.

Portanto, à medida que a inteligência artificial se torna parte do cotidiano, o verdadeiro desafio será preservar e valorizar o que nos torna humanos. A tecnologia tende a se tornar um recurso básico, amplamente disponível — mas habilidades como empatia, propósito, generosidade e entusiasmo ocuparão o centro das próximas décadas. É nesse equilíbrio entre máquina e humanidade que reside o real potencial da nova economia: criar empresas mais conscientes, mais criativas e mais conectadas com o seu tempo.

(Fonte: Rico Araujo é CEO da PX/Brasil, Conselheiro de Inovação e Marketing Estratégico, Mentor e Investidor Anjo).

IA sem orquestração é um risco que as empresas ainda subestimam

A adoção de inteligência artificial nas empresas avançou rápido até demais, em muitos casos, organizações estão colocando IA dentro de processos críticos com o mesmo nível de controle que usariam em uma ferramenta experimental. Isso, na prática, é um acidente anunciado. ▶▶▶

A vantagem competitiva da IA é a escuta (não o prompt)

Todo mundo está falando de inteligência artificial. De prompts perfeitos, agentes autônomos, automação em escala, personalização quase cirúrgica. ▶▶▶

O impacto real da liderança feminina em produtos e decisões de IA

Todos os anos, o Dia Internacional da Mulher nos convida à reflexão. ▶▶▶

Agentic Commerce: por que o varejo deve se preparar para essa tendência?

O varejo sempre foi uma indústria de etapas. Do momento em que um consumidor sente uma necessidade até o clique final no botão "comprar", existe uma jornada repleta de filtros, comparações de preço, dúvidas sobre frete e, muitas vezes, desistências causadas por fricções desnecessárias. ▶▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

corelens_CANVA



Projeto para incentivar a presença de meninas na ciência

No Dia Internacional da Mulher (8/3), a Plataforma Zebrafish do Instituto Butantan, órgão ligado à Secretaria de Estado da Saúde (SES) de São Paulo, lançou o projeto "A Ciência no feminino: explorando o Zebrafish", iniciativa que busca aproximar meninas de 13 a 17 anos, de escolas públicas e privadas da cidade de São Paulo e região metropolitana, de vivências em laboratório e características do universo da ciência. Um dos objetivos da idealizadora do projeto, a pesquisadora científica do Laboratório de Toxinologia Aplicada (LETA) Monica Lopes Ferreira, é colocar a ciência como uma possibilidade de carreira futura para meninas. Nesse sentido, a Plataforma Zebrafish, dedicada ao estudo do peixe conhecido como zebrafish ou paulistinha (Danio rerio), funciona como uma porta de entrada para as áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) (plataforma.zebrafish@butantan.gov.br). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

Reprodução: <https://todosnawebconf.ceweb.br/>

Evento sobre avanços e desafios da norma brasileira de acessibilidade digital

@O Centro de Estudos sobre Tecnologias Web (Ceweb.br), do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), realiza, em 11 de março, em São Paulo (SP), a Conferência de Acessibilidade Digital - Todos na Web. O evento propõe uma reflexão sobre os avanços e os desafios da ABNT NBR 17225, que completa um ano no mesmo dia. A norma desenvolvida com a coordenação do Ceweb.br, estabelece requisitos para facilitar e otimizar o acesso de todas as pessoas, especialmente as com deficiências — situacionais, temporárias ou permanentes — a ambientes virtuais, eliminando ou mitigando as barreiras para utilização de websites. O evento reunirá especialistas, gestores públicos e profissionais de tecnologia para discutir os impactos dos principais marcos normativos ligados à acessibilidade digital. As inscrições são gratuitas e podem ser feitas pelo link (<https://todosnawebconf.ceweb.br/>). A participação dá direito a certificado. ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Ética e Integridade

Menos penalidades, mais responsabilidade em 2025

Denise Debiasi



▶▶▶ [Leia na página 6](#)

OPINIÃO

Por que fluxos e protótipos fazem a diferença na criação de sistemas e aplicativos

João Antonio Chiquinato Diomasio (*)

Quando falamos sobre criar um sistema ou aplicativo, muitas pessoas pensam direto na programação.

Mas antes de qualquer linha de código ser escrita, o processo passa pela criação de fluxos e a prototipação de alta fidelidade, uma etapa fundamental que pode determinar o sucesso (ou fracasso) do projeto.

Essas duas etapas são o alicerce para que o produto final seja funcional, intuitivo e alinhado com as necessidades dos usuários e os objetivos do negócio. Neste post, vamos explicar por que você nunca deve pular essa parte do processo.

O que são fluxos e por que eles importam?

Os fluxos de navegação representam a jornada do usuário dentro do sistema, ou seja, mostram o caminho que ele percorre, do primeiro clique até a conclusão de uma ação. Com eles, conseguimos entender o comportamento do usuário e prever pontos de atrito, como etapas desnecessárias ou confusas.

Quando criamos fluxos claros, ajudamos toda a equipe a visualizar o funcionamento do sistema como um todo. Isso evita retrabalho, reduz falhas e acelera o desenvolvimento. Além disso, permite tomar decisões mais estratégicas com base em dados reais de usabilidade e experiência do usuário.

O que é prototipação de alta fidelidade?

A prototipação de alta fidelidade é a representação visual do sistema ou app com o máximo de realismo, incluindo design, conteúdo e até simulação de interações. É como se o projeto ganhasse vida antes mesmo de existir de fato.

Diferente dos rascunhos ou wireframes básicos, o

protótipo de alta fidelidade entrega uma experiência muito próxima do produto final. Isso facilita (e muito!) a validação com os stakeholders e com o público-alvo. As pessoas conseguem entender como o sistema vai funcionar de verdade e dar feedbacks valiosos, enquanto ainda estamos na fase de planejamento.

Os benefícios para o projeto

Ao investir na criação de fluxos e protótipos realistas, você está na verdade economizando tempo e dinheiro. Veja alguns benefícios concretos:

- Menos retrabalho: Problemas são identificados e corrigidos antes do desenvolvimento começar.
- Alinhamento entre times: Design, desenvolvimento e negócio falam a mesma língua.
- Validação antecipada: O projeto pode ser testado por usuários reais antes de ser construído.
- Maior previsibilidade: É possível estimar prazos e custos com mais precisão.
- Melhor experiência do usuário: A usabilidade é pensada desde o início.

Criar fluxos e protótipos de alta fidelidade não é luxo, é uma etapa estratégica que pode salvar seu projeto de falhas caras e garantir um sistema que realmente funcione para o usuário.

Se você está planejando desenvolver um novo sistema ou aplicativo, estruture os fluxos e invista em uma prototipação bem feita. Seu time vai agradecer, seus usuários também, e o sucesso do seu projeto será muito mais provável.

(*) CEO na Marjô Tecnologia.

6G já está no horizonte

O Mobile World Congress (MWC) é o maior e mais importante evento global de conectividade e tecnologia móvel, realizado anualmente em Barcelona.

Vivaldo José Brerernitz (*)

A edição de 2026, encerrada em 5 de março, reuniu mais de 105 mil participantes de 207 países, consolidando-se como palco central para lançamentos e debates sobre temas como 6G, inteligência artificial e inovação digital.

A tecnologia 6G dominou as discussões no MWC. A União Europeia anunciou um pacote de 116 milhões de euros para financiar 20 projetos voltados ao novo padrão de rede, sob coordenação da Smart Networks and Services Joint Undertaking (SNS JU), uma parceria público-privada europeia criada em 2021 para fortalecer a liderança da Europa nas tecnologias 5G e 6G.

O investimento integra os 630 milhões de euros do programa Horizon Europe e contempla áreas como saúde, mobilidade, espaço e manufatura. Segundo o site oficial da iniciativa, 80% dos projetos incorporam inteligência artificial e machine learning, com o objetivo de criar redes "autônomas".

Durante o MWC, empresas das áreas de redes anteciparam usos práticos do 6G. John Smeed, vice-presidente de engenharia da Qualcomm, declarou ao *The Verge* que a empresa terá forte presença nas Olimpíadas de Los Angeles em 2028, sobretudo em questões de segurança. Ele destacou que



estações rádio base poderão detectar objetos por meio de sinais de radiofrequência, inclusive drones, alvos difíceis para radares convencionais.

Durante o evento, a Ericsson anunciou colaboração com a Intel para desenvolver infraestruturas mais ágeis e energeticamente eficientes. Huawei e Nokia apresentaram novos equipamentos habilitados para 6G; a Nvidia revelou parceria com Nokia Oyj, SoftBank Group e T-Mobile para construir redes 6G baseadas em IA.

Um estudo da Boston Consulting Group,

divulgado durante o MWC, ressaltou que 6G será essencial para a consolidação de aplicações de inteligência artificial em larga escala, pois as atuais infraestruturas de telecomunicações podem não conseguir sustentar uma IA cada vez mais presente em smartphones, veículos, fábricas e cidades.

É mais um salto tecnológico que se aproxima.

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

A ameaça da IA aos modelos SaaS: exagero ou realidade?

Recentemente, o mercado global de tecnologia foi impactado por um experimento realizado por dois repórteres da CNBC, repercutindo até mesmo nos círculos de investimento e inovação.

No experimento, os jornalistas demonstraram que é possível replicar funcionalidades centrais de plataformas consolidadas, como a monday.com, em menos de uma hora utilizando inteligência artificial, e uma ferramenta de LLM - no caso, o Claude da Anthropic.

Isso trouxe à tona um novo debate sobre o futuro do modelo de software como serviço (SaaS). A reação imediata do mercado financeiro, com a queda nas ações da empresa (25% em uma semana), reflete uma preocupação crescente no segmento. Se a barreira técnica para o desenvolvimento de software foi reduzida pela IA, o que impede que as empresas abandonem assinaturas recorrentes em favor de soluções próprias?

Embora o avanço tecnológico seja inquestionável, é necessário analisar o cenário com maturidade estratégica. Como alguém que atua na área, observo que a discussão vai além da simples criação de códigos ou interfaces. O ponto de ruptura surge com a ascensão dos agentes de IA.

Estamos saindo da era em que o software é apenas uma ferramenta para o ser humano operar e entrando na fase em que agentes realizam o trabalho de forma autônoma. Se um agente de IA consegue gerenciar fluxos, organizar prioridades e executar tarefas, a necessidade de interfaces diminui. Para as empresas que oferecem soluções focadas apenas em organização básica de dados, o risco de



João Chebante

“Um clone gerado por IA pode até resolver uma necessidade pontual, mas dificilmente oferece governança e escalabilidade necessárias para uma empresa com centenas de usuários que dependem de processos mais complexos.

obsolescência pode ser real - e foi aqui que a análise de muita gente em Wall Street sobre empresas desenvolvedoras de SaaS trouxe suas ações abaixo nas últimas semanas.

Porém, o que as organizações contratam ao adotar um software líder de mercado

não é apenas uma tela de gestão, e sim a segurança da informação, a conformidade com normas de privacidade e a estabilidade da infraestrutura. Um clone gerado por IA pode até resolver uma necessidade pontual, mas dificilmente oferece governança e escalabilidade necessárias para uma empresa com centenas de usuários que dependem de processos mais complexos.

Nesse cenário, as empresas de software que sobreviverão a este novo ciclo serão aquelas que deixarem de ser meros repositórios de tarefas para se tornarem as bases operacionais desses agentes. Devemos ver a IA como uma camada de execução que exigirá plataformas ainda mais robustas, confiáveis e complexas, e não uma substituta.

Isso recai sobre um outro pilar ainda não debatido: a previsibilidade em custo x benefício que o modelo SaaS traz para todos os lados, fornecedor e cliente. Convenhamos que nenhum CTO ou CIO quer tomar um susto que a invoice ou boleto de uma plataforma que contempla agentes de IA para seus times teve um aumento inesperado de um mês para o outro por causa do consumo de tokens, concordam?

O foco da discussão agora deixa de ser apenas a ferramenta e passa a ser o resultado operacional que a IA, integrada a um ecossistema seguro e previsível, pode proporcionar. Por fim, deixo a pergunta para reflexão: a sua empresa está preparada para gerenciar e lidar com agentes de IA? Pois essa será a nova realidade.

(Fonte: João Chebante é CEO da Sinergis, empresa brasileira especializada em revenda de software e consultoria estratégica para a transformação digital).

Na era da automação, o atendimento humanizado redefine e impulsiona vendas

Em um mercado cada vez mais moldado por automação, chatbots e inteligência artificial, um movimento chama a atenção: o atendimento humano segue determinante na experiência do consumidor. Segundo a Gartner, 64% dos clientes ainda preferem interagir com pessoas — e não com IA — ao buscar atendimento.

Isso não significa rejeição à tecnologia. Afinal, na prática, contar com recursos digitais é importante em uma época de crescente digitalização. Mas, é a empatia, a escuta ativa e a personalização que sustentam a jornada de compra, movendo o cliente da intenção para a conversão.

No setor de seguro viagem, esse comportamento fica ainda mais evidente. Por envolver termos técnicos, regras específicas e um produto que muitos contratam apenas por exigência, a confiança no atendimento se torna o elemento que decide a compra (<https://www.seguroviagem.srv.br/>).

News@TI

Governo de São Paulo inaugura a maior planta de biometano do Brasil em Paulínia

O Governo do Estado de São Paulo inaugurou neste sábado (7), em Paulínia, a maior planta de biometano do Brasil, consolidando o protagonismo paulista na transição energética e na produção de combustíveis sustentáveis. A cerimônia contou com a presença do governador Tarcísio de Freitas e da secretária estadual de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística, Natália Resende. São Paulo reforça a liderança nacional no setor: o estado concentra uma capacidade da ordem de 700 mil m³/dia, cerca da metade do país, com nove unidades em operação entre as dezenove existentes no Brasil.

Uber Advertising fortalece presença no Brasil

A Uber Advertising anuncia uma parceria com a Bits to Brands, plataforma de conteúdo dedicada ao ecossistema de branding e comunicação, para uma cobertura especial da edição 2026 do SXSW (South by Southwest), um dos mais importantes eventos globais de inovação, tecnologia, cultura e criatividade, realizado anualmente em Austin, Texas (EUA). Ao longo de todo o evento que acontece entre 12 e 18 de março, Beatriz Guarezi, CEO e fundadora da Bits to Brands, estará em Austin com sua equipe para acompanhar de perto os debates, lançamentos, tendências e movimentos que estão moldando o futuro das marcas, da tecnologia e do comportamento. A iniciativa tem como objetivo trazer, em primeira mão, os principais insights do festival para o mercado brasileiro (https://bitstobrand.com/?utm_source=chatgpt.com).

Editorias

Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); *Ciência/Tecnologia:* Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); *Livros:* Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br);

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.

Revisão: Maria Cecília Camargo; *Serviço informativo:* Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

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

Jornal Empresas & Negócios Ltda

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

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

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

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

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

Estimativas do mercado para inflação e PIB ficam estáveis

As previsões do mercado financeiro para os principais indicadores econômicos em 2026 – a expansão da economia e o índice de inflação – ficaram estáveis na edição de ontem (9) do Boletim Focus

A pesquisa com instituições financeiras é divulgada semanalmente pelo Banco Central (BC).

A estimativa para o crescimento da economia brasileira neste ano permaneceu em 1,82%. Para 2027, a projeção para o PIB ficou em 1,8%.

Em 2025, a economia brasileira cresceu 2,3%, de acordo com o IBGE. Com expansão em todos os setores e destaque para a agropecuária, o resultado representa o quinto ano seguido de crescimento. A previsão da cotação do dólar está em R\$ 5,41 para o fim deste ano. No fim de 2027, estima-se que a moe-



Destaque para a agropecuária, o resultado representa o quinto ano seguido de crescimento.

da norte-americana fique em R\$ 5,50.

A previsão do mercado financeiro para o IPCA permaneceu em 3,91% para este ano. Para 2027, a projeção da inflação passou de 3,79%

para 3,8%. A estimativa para a variação de preços em 2026 se mantém dentro do intervalo da meta que deve ser perseguida pelo BC, que é de 3%, com intervalo de tolerância de 1,5 ponto percentual para cima ou para baixo.

Em janeiro, a alta dos preços da conta de luz e da gasolina fez a inflação oficial do mês fechar em 0,33%, mesmo patamar de dezembro. De acordo com o IBGE, o resultado levou o IPCA a acumular alta de 4,44% em 2025.

Para alcançar a meta de inflação, o BC usa como instrumento a taxa básica de juros (Selic), definida atualmente em 15% ao ano. A taxa está no maior nível desde julho de 2006, quando se situou em 15,25% ao ano. Em ata, o Copom confirmou que começará a reduzir os juros neste mês, caso a inflação se mantenha sob controle e não haja surpresas no cenário econômico (ABR).

Associação alerta para riscos após alteração nas regras de trânsito

Aumentar a velocidade permitida em uma via em apenas 5% pode elevar em até 20% o número de mortes entre usuários que circulam por ela. Os dados são da Associação Brasileira de Medicina de Tráfego (Abramet) e serviram de base para a nova diretriz Tolerância Humana a Impactos: implicações para a segurança viária. O documento surge em meio à recente vigência da medida provisória que autoriza a renovação automática da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) sem a necessidade de fazer exames de aptidão física e mental.

Em nota, a Abramet avalia que a diretriz consolida dados científicos que reforçam que decisões administrativas no trânsito precisam considerar os limites biomecânicos do corpo humano e o impacto direto da velocidade na gravidade dos sinistros. “A diretriz parte de um princípio central: o corpo humano possui limites biomecânicos inegociáveis e eles devem ser o ponto de partida das políticas públicas de trânsito”, destacou o comunicado.

Em suma, o documento demonstra que a energia liberada em um sinistro cresce exponen-

cialmente com a velocidade e rapidamente ultrapassa a capacidade fisiológica de absorção do impacto, sobretudo entre usuários vulneráveis das vias, como pedestres, ciclistas e motociclistas. “A diretriz evidencia que não estamos lidando apenas com comportamento ou engenharia, mas com limites biológicos. Quando esses limites são ignorados, o resultado é o aumento de mortes e sequelas graves, mesmo em velocidades consideradas legais”, avaliou o presidente da Abramet, Antonio Meira Júnior.

A diretriz aborda ainda implicações para a atuação de médicos do tráfego, tema avaliado pela Abramet como “especialmente sensível” diante do cenário de renovação automática da CNH. A diretriz demonstra que a aptidão para dirigir não é um estado permanente, mas varia conforme a condição de saúde, a idade e o contexto de exposição ao risco. O programa de renovação automática da CNH beneficiou 323.459 condutores na primeira semana de validade. A maior parte dos beneficiados são motoristas com a CNH de categoria B, exclusiva para carros, com 52% de renovações automáticas (ABR).

Polilaminina: a esperança e os testes ainda necessários

A pesquisa com a polilaminina, desenvolvida por cientistas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em parceria com a farmacêutica Cristália, alcançou grande visibilidade nos últimos dias. No entanto, algumas perguntas ainda precisam ser respondidas para que se possa afirmar, sem dúvida, que a substância é capaz de ajudar pessoas com lesão medular a recuperar seus movimentos.

Apesar dos trabalhos, liderados pela bióloga Tatiana Sampaio Coelho, terem sido iniciados há mais de 25 anos, a maior parte desse tempo foi dedicada aos testes em laboratório, uma etapa essencial chamada de fase pré-clínica. Além de estudar as moléculas de polilaminina, a equipe precisou verificar primeiro se a substância produzia algum efeito em culturas de células e em animais, antes de testá-la em humanos.

A substância foi descoberta por acaso pela professora Tatiana Sampaio, quando ela tentava dissociar as partes que compõem a laminina, uma proteína presente em várias partes do nosso corpo. Ao testar um solvente, ela viu que, ao invés

de se partir, as moléculas de laminina começaram a se juntar umas com as outras, formando uma rede, a polilaminina. Essa junção ocorre no organismo humano, mas nunca tinha sido reproduzida em laboratório.

A partir daí, Tatiana passou a pesquisar possíveis usos para a rede de lamininas e descobriu que, no sistema nervoso, essas proteínas atuam como base para a movimentação dos axônios, partes dos neurônios parecidas com caudas, responsáveis pela transmissão de sinais elétricos e químicos. Quando ocorre uma fratura na medula, os axônios são rompidos, o que interrompe a comunicação entre o cérebro e o restante do corpo, a partir do ponto em que foi o ferimento. Essa ruptura é a causa da paralisia.

Normalmente, as células do sistema nervoso não são capazes de se regenerar sozinhas. O que se pretende testar, portanto, é a capacidade da polilaminina de oferecer uma nova base para que os axônios do paciente voltem a crescer e se comunicar, restabelecendo a conexão que transmite os comandos do cérebro (ABR).

A nova fase das duplicatas escriturais

Marcio Aguilar (*)

Há mudanças que parecem técnicas, mas reordenam o funcionamento do crédito

Este é o caso da duplicata escritural, versão digital da duplicata tradicional usada para transformar vendas a prazo em recebíveis negociáveis, que entrou em fase decisiva e pode elevar o padrão de segurança e transparência do mercado.

O avanço ocorre com o modelo coordenado pelo Banco Central e começa pela integração entre registradoras. B3, Cerc, Núcleo e SPC Grafeno já iniciaram testes bilaterais de interoperabilidade, com duração estimada de 60 dias. Concluída essa etapa, a operação assistida é prevista para o segundo semestre, seguida do primeiro ciclo em produção no último trimestre, com consolidação gradual ao longo de 2027.

Além do cronograma, o ponto central é o que muda na prática. Ao deixar de depender do papel e passar a nascer, circular e ser controlada em ambiente eletrônico, a duplicata escritural reduz riscos de extravio e fraude, dificultando o uso do mesmo crédito em mais de uma operação. Com a rastreabilidade do registro ao pagamento final, a tendência é de menos incerteza para quem financia e análise mais objetiva para quem concede crédito.

A escala esperada ajuda a dimensionar o impacto. Estimativas elaboradas a pedido do Banco Central indicam que o volume pode saltar de cerca de 8 milhões para até 450 milhões de transações mensais. Se essa infraestrutura se confirmar, cresce a chance de concorrência entre bancos, fintechs e outras estruturas de crédito, com reflexos no custo do financiamento e no alcance do produto para as empresas.

Esse movimento, porém, não é automático, e por isso a transição merece acompanhamento. A obrigatoriedade será faseada por porte, começando por grandes empresas e avançando para médias e pequenas, o que exige adaptação tecnológica e alinhamento operacional em diferentes camadas do mercado. Some-se a isso o desafio da volumetria de dados e da capacidade de processamento, que tende a ser determinante para a fluidez do sistema.

Para o fomento comercial, a direção é clara. Um ambiente com informação mais confiável e padronizada tende a facilitar análise, cessão e liquidez dos recebíveis, além de ampliar a segurança jurídica das operações. A questão agora é observar como essa etapa de testes e implantação se traduzirá na rotina do crédito, e se a teoria, de fato, ganhará tração na prática.

(*) - É presidente do Sindicato das Sociedades de Fomento Comercial – Factoring do Estado do Rio Grande do Sul (Sinfac-RS).

A – Navios Verdes

A Autoridade Portuária Santos (APS), empresa responsável pela infraestrutura pública do Porto de Santos, prorrogou novamente, por mais 120 dias, o desconto que vem sendo dado desde 2023 na tarifa cobrada dos chamados “navios verdes”, com menos emissão de poluentes. Os descontos são dados para embarcações com cadastro e pontuação/score positivo no Índice Ambiental de Navios (Environmental Ship Index – ESI), da Organização Marítima Mundial (IMO, na sigla em inglês), e podem chegar a 15%. Aplicam-se ao uso das infraestruturas de acesso aquaviário, cobradas por tonelagem de porte bruto da embarcação.

B – Corrida de Rua

GWM anuncia o patrocínio oficial ao Circuito das Estações 2026, uma das mais tradicionais e reconhecidas plataformas de corrida de rua do país. A primeira etapa da temporada, Outono, acontece no próximo dia 15, na Praça Charles Miller, no Pacaembu, e marca o início oficial da parceria ao longo do ano. A iniciativa reforça o posicionamento da GWM em torno de performance, lifestyle e inovação, conectando a marca a consumidores que buscam tecnologia avançada, eficiência e alta performance. Assim como no esporte, a evolução constante, a superação e a busca por desempenho fazem parte do DNA da empresa.

C – Encontro de Violeiros

A dupla sertaneja Jads e Jadson é a segunda atração confirmada do 22º Encontro Nacional de Violeiros de Poxoréu, que será realizado nos dias 1º e 2 de maio, no município de Poxoréu, em Mato Grosso. A programação musical contará com artistas que representam diferentes vertentes da música sertaneja e da tradição da viola. O evento amplia o diálogo entre o sertanejo contemporâneo e a música de raiz, que é a essência do encontro. Promovido pelo Sistema Fecomércio-MT, por meio do Sesc-MT,

em parceria com a Prefeitura de Poxoréu, o encontro é considerado um dos mais tradicionais eventos dedicados à viola caipira no Brasil.

D – Vacina da Dengue

Os resultados do ensaio clínico de fase 3 da vacina tetravalente Butantan-DV, produzida pelo Instituto Butantan, órgão ligado à Secretaria de Estado da Saúde (SES) de São Paulo, revelaram uma eficácia de 80,5% contra casos de dengue grave e dengue com sinais de alarme ao longo de cinco anos. O estudo, publicado na revista científica Nature Medicine, acompanhou cerca de 17 mil pessoas no Brasil e confirmou que a proteção se mantém sólida em longo prazo.

E – Reforma Tributária

A nova fase da Reforma Tributária brasileira, marcada pela transição do debate conceitual para a implementação prática nas empresas, será o foco do 2º All Tax Summit - Reforma Tributária em Prática, evento que será promovido pela All Tax no próximo dia 11, quarta-feira, às 15 horas, na SAP House São Paulo. O encontro vai reunir representantes do setor público, executivos de tecnologia e especialistas em gestão tributária para discutir como as organizações devem se preparar para operar dentro do novo modelo de tributação do consumo. Link de inscrição: (https://bit.ly/3OafweB).

F – Pesquisa Ethos

Estão abertas as inscrições para a sexta edição da Pesquisa Ethos de Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas, promovida pelo Instituto Ethos em parceria com a Rede Empresarial de Inclusão Social, Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero e Movimento Mulher 360. A pesquisa busca estimular o aprimoramento das práticas de diversidade, equidade e inclusão nas empresas por uma sociedade sustentável e justa, tendo como metodo-

logia de avaliação os Indicadores Ethos – Guia Temático de Diversidade, Equidade e inclusão. As empresas devem realizar a inscrição prévia e atualizar seus pontos focais por meio do link (https://pt.surveymonkey.com/r/TGWTWL3).

G – Programa de Estágio

Começaram as inscrições para o Programa de Estágio Administrativo da Rede D’Or, que dá a oportunidade de jovens talentos entrarem no mercado de trabalho e se desenvolverem profissionalmente. Podem participar estudantes que irão se formar entre julho/2027 e julho/2028. São aceitos todos os cursos administrativos de nível superior, como Engenharias, Economia, Administração, Marketing, RH, Ciências da Computação e correlatos. As vagas abertas estão distribuídas nos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo em: (https://trabalhe conosco.vagas.com.br/rededor/rededor-estagio).

H – Estreia no Piauí

A rede varejista Novo Mundo, um dos principais players do Centro-Oeste e com quase 70 anos de história, inicia um novo capítulo em sua trajetória de crescimento com a chegada ao estado do Piauí. Pela primeira vez, a marca passa a operar na região com a abertura de duas lojas em Teresina, movimento que integra o plano de expansão da companhia e reforça sua estratégia de ampliar presença em mercados com forte potencial de consumo. A escolha da capital piauiense não é casual. Teresina se consolida como um dos principais polos econômicos do estado e apresenta um cenário favorável para o varejo, com dinamismo comercial e um público cada vez mais atento a oportunidades de compra e variedade de produtos.

I – Aumento da Demanda

A Daiichi Sankyo Brasil inaugura, no próximo dia 9, uma nova etapa da expansão de sua planta industrial em Barueri (SP), reforçando o movimento estratégico da companhia de ampliar sua capacidade produtiva no país e consolidar o Brasil como polo relevante para a América Latina. O projeto contempla a ampliação das áreas de produção, embalagem e armazenagem, incluindo a inauguração de um novo almoxarifado, estrutura que fortalece a eficiência operacional e prepara a companhia para atender ao aumento da demanda nos próximos anos. Com a expansão, a empresa projeta crescimento relevante de sua capacidade produtiva local.



Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França
Dr. Mario Luiz Migotto - Oficial Interino

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

O pretendente: **DELICIO ADRIANO JARDIM**, profissão: assistente administrativo, estado civil: solteiro, naturalidade: Angola, data-nascimento: 08/11/2002, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Jose Manuel Jardim e de Belita João Adriano. A pretendente: **KAMILY FLAUSINO DE JESUS**, profissão: assistente fiscal, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Itaim Paulista, SP, data-nascimento: 08/02/2003, residente e domiciliada em São Paulo, SP, filha de Sandro Aparecido de Jesus e de Gisele de Lima Flaúsino.

O pretendente: **BRUNO SANTOS DE OLIVEIRA**, profissão: técnico em manutenção elétrica, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Penha de França, SP, data-nascimento: 03/03/2002, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Josevano Pereira de Oliveira e de Daniele Santos de Oliveira. A pretendente: **ISABEL DA SILVA SACALDASSY**, profissão: auxiliar contábil, estado civil: solteira, naturalidade: Mongaguá, SP, data-nascimento: 24/10/2004, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Cesar Augusto da Silva e de Cirlane Sacaldassy da Silva.

O pretendente: **GABRIEL DE MACEDO CARNEIRO**, profissão: chapeiro, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Santana, SP, data-nascimento: 30/10/1993, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Josefa de Macedo Carneiro. A pretendente: **JESSICA MIRANDA NASCIMENTO**, profissão: operadora de caixa, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Brás, SP, data-nascimento: 30/10/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jose Raimundo Silva do Nascimento e de Solange Ferreira de Miranda.

O pretendente: **GUSTAVO CHUVES MOLINA**, profissão: analista de licitação, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 30/08/1997, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Marcelo Acioli Molina e de Caroline Chuves. A pretendente: **TAÍZIA FÉLIX TORRES**, profissão: professora, estado civil: solteira, naturalidade: Catolé do Rocha, PB, data-nascimento: 11/10/1999, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Idelbrando Torres da Silva e de Maria Dalva Felix Silva.

O pretendente: **VICTOR LUIZ MANOEL**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 01/10/1996, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Luiz Manoel e de Débora Joana Ribeiro Yamauchi Alves. A pretendente: **STEFANY PINHEIRO DE MOURA**, profissão: recepcionista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 14/11/1998, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Valdeir Pinheiro de Moura e de Maria Aparecida Pereira de Freitas.

O pretendente: **JORGE GILBERTO MENDES DA SILVA**, profissão: engenheiro de software, estado civil: solteiro, naturalidade: Ibiúna, SP, data-nascimento: 04/06/1993, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Cirilo Rolim da Silva e de Leonice Mendes da Silva. A pretendente: **THAINA FERNANDA ALMEIDA DE SOUZA**, profissão: nutricionista clínica, estado civil: solteira, naturalidade: Osasco, SP, data-nascimento: 14/03/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jose Marcelino de Souza e de Eleanita Pinheiro de Almeida Marcelino.

O pretendente: **FLAVIO HENRIQUE CONTRERAS**, profissão: engenheiro de software, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Santo Amaro, SP, data-nascimento: 01/08/1992, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Flavio Albano Contreras e de Mariangela Iralis Boucouvalas Contreras. A pretendente: **SARAH MAZZOCCA KYRIAKOU**, profissão: psicóloga, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Vila Matilde, SP, data-nascimento: 20/10/1993, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Kostantinos Nicolas Kyriakou e de Luciana Maria Mazzocca Kyriakou.

O pretendente: **THIAGO ROCHA FERREIRA**, profissão: financeiro, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Alto da Mooca, SP, data-nascimento: 09/05/1991, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Arnaldo Miguel Ferreira e de Marcia Cristina Rocha Ferreira. A pretendente: **NADIA GARCEZ DOS SANTOS**, profissão: compradora, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Jardim América, SP, data-nascimento: 04/10/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jayme Marinho dos Santos e de Shirleine Garcez dos Santos.

O pretendente: **AMARILDO APARECIDO DE CARVALHO**, profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: Guairá, PR, data-nascimento: 01/02/1972, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Sabino Inácio de Carvalho e de Terezinha da Silva Carvalho. A pretendente: **DAYANE CAETANO FONSECA**, profissão: administradora, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Saúde, SP, data-nascimento: 09/06/1983, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Lamaraci Marthes Fonseca e de Eugenia Caetano Fonseca.

O pretendente: **RENATO KNOPP DE SOUZA**, profissão: editor de vídeo, estado civil: divorciado, naturalidade: São João de Meriti, RJ, data-nascimento: 16/04/1989, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Robson Freitas de Souza e de Maria Teresa Knopp. A pretendente: **MARIANA KONAMI DE OLIVEIRA MATSUBARA**, profissão: analista financeira, estado civil: divorciada, naturalidade: nesta Capital, Ipiranga, SP, data-nascimento: 01/03/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Mário Sadao Matsubara e de Maria Inês de Oliveira Matsubara.

O pretendente: **RAFAEL SOARES SEGURA**, profissão: corretor de imóveis, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Itaim Paulista, SP, data-nascimento: 05/02/1994, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Edson Segura e de Geovana da Costa Soares. A pretendente: **ALINE RAMOS SALLES DE SOUSA**, profissão: coordenadora, estado civil: divorciada, naturalidade: nesta Capital, Vila Mariana, SP, data-nascimento: 25/01/1987, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Joselito Salles de Sousa e de Angélica Júnia Ramos de Sousa.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

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

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

O pretendente: **JULIO CESAR CAETANO**, estado civil solteiro, filho de Nilson Caetano dos Santos e de Rosimara da Silva Caetano, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **GABRIELA LEME DOS SANTOS**, estado civil solteira, filha de Nelson Leme dos Santos Junior e de Denise Donizete Pereira Santos, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **MURILO MONTEIRO MARQUES**, estado civil solteiro, filho de Valdecir Narciso Marques e de Maria Cleide Monteiro Marques, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **RAÍSSA LOZZARDO FERREIRA**, estado civil solteira, filha de José Carlos de Souza Ferreira e de Michelli Roberta Lozzardo Ferreira, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **EDNILSON BERNARDI**, estado civil solteiro, filho de Eder Bernardi e de Vera Lucia Lourenso Bernardi, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **EUSA SOUZA DA ROCHA**, estado civil divorciada, filha de Geraldo Ribeiro da Rocha e de Maria da Rocha de Souza, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **MATHIAS TIEPPO PAZ**, estado civil solteiro, filho de Antonio Sergio Martinez Paz e de Lillian Cristine Tieppo Paz, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **NATALIA MARTINELLI SIMONASSI**, estado civil solteira, filha de Moises Simonassi e de Ieda Maria Martinelli Simonassi, residente e domiciliada na Vila Formosa, nesta Capital - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Teresina, nº 23, apto. 23, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Cruzália, nº 80, Vila Formosa, nesta Capital - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

O pretendente: **BRENON PEREIRA CORREIA**, estado civil solteiro, filho de Sidney da Silva Correia e de Alessandra de Araujo Pereira Correia, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **THALITA MIRANDA DO CARMO**, estado civil divorciada, filha de Sebastião Ferreirado Carmo e de Benedita Miranda do Carmo, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

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

A desorganização comercial virou o maior risco do setor de autopeças

No B2B de autopeças, a rotina comercial ainda carrega traços de um modelo que funcionou bem no passado, mas que hoje começa a mostrar seus limites

Rafael Calixto (*)

Pedidos chegam por múltiplos canais, como WhatsApp, telefone, áudio, e-mail, planilhas anexas. Muitas vezes, um mesmo pedido nasce em uma mensagem rápida, é complementado por uma ligação e finalizado com um anexo enviado horas depois. Durante anos, isso foi visto como parte natural da operação.

O problema é que o mercado mudou, e o que antes era flexibilidade passou a ser fragilidade. À medida que a concorrência aumenta, as margens ficam mais pressionadas e a eficiência se torna decisiva, a fragmentação do processo de pedidos deixa de ser um detalhe operacional. Ela passa a representar risco direto de perda de receita e, principalmente, de clientes.

É importante deixar claro que o desafio não está no canal. O WhatsApp, o telefone ou o e-mail não são o problema, mas o risco surge quando não existe um processo estruturado capaz de transformar a intenção de compra em pedido confirmado de forma padronizada e rastreável. Quando as informações chegam de forma dispersa, códigos enviados em uma mensagem, quantidades em outra, alterações feitas verbalmente, o controle se dilui.

O vendedor precisa interpretar dados, copiar informações manualmente para o sistema, reconferir preços, checar estoque e, muitas vezes, refazer etapas porque algo ficou incompleto. Cada intervenção manual aumenta a chance de erro. Segundo a Gartner, a ausência de padronização digital em processos comerciais eleva significativamente o risco de falhas operacionais, especialmente em ambientes com alto volume de transações.

No setor de autopeças, esse impacto é ainda mais sensível, já que, um código digitado incorretamente pode gerar devoluções, retrabalho logístico, custos adicionais de transporte e, acima



Arabella17 CANVA

de tudo, desgaste no relacionamento comercial. A McKinsey & Company aponta que empresas B2B frequentemente perdem uma parcela relevante da receita potencial por fricções internas no processo de venda. Em outras palavras, o cliente quer comprar, mas a operação dificulta a conclusão do pedido. Ou seja, a venda não se perde para o concorrente por preço, perde-se por atrito.

Uma pesquisa da Salesforce mostra que 76% dos compradores corporativos esperam interações tão simples e fluidas quanto as experiências do varejo digital. Eles querem agilidade, clareza e autonomia. Se para fechar um pedido é preciso trocar múltiplas mensagens, confirmar dados diversas vezes ou corrigir erros recorrentes, a percepção de valor do fornecedor diminui, mesmo que o preço seja competitivo.

Além do impacto direto na experiência, a desorganização limita o crescimento. Quando os pedidos não entram de forma estruturada, a empresa perde visibilidade sobre o próprio negócio. Fica mais difícil analisar padrões de compra, prever demanda, ajustar estoques com precisão ou identificar oportunidades de venda cruzada. O que poderia ser inteligência comercial

baseada em dados se transforma em gestão de urgências. A operação até cresce em volume, mas perde eficiência, margem e previsibilidade.

Diferentemente do varejo, onde o consumidor expressa sua frustração publicamente, no mercado corporativo o cliente simplesmente reduz pedidos ou migra para outro fornecedor. A perda aparece de forma gradual, queda na recorrência, redução de ticket médio, aumento na sensibilidade a preço. Quando o problema se torna visível nos indicadores, muitas vezes já é tarde.

Por isso, estruturar o fluxo de pedidos deixou de ser uma iniciativa operacional para se tornar uma decisão estratégica. É possível manter canais flexíveis de contato, mas o processamento precisa ser centralizado, padronizado e integrado ao sistema comercial. Isso reduz a dependência de digitação manual, aumenta a previsibilidade e fortalece a confiança do cliente na capacidade de entrega. Em um mercado cada vez mais orientado por eficiência, quem transforma processo em clareza e confiança constrói uma vantagem difícil de replicar.

(*) CEO da Zydon e especialista em vendas B2B.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

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

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

O pretendente: **DANIEL ASATO**, estado civil divorciado, profissão comerciante, nascido em São Paulo, SP, no dia 09/02/1976, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Mario Soitsi Asato e de Luzia Setsuko Oshiro Asato. A pretendente: **ARIANE ARAUJO DA SILVA**, estado civil divorciada, profissão comerciante, nascida em Suzano, SP, no dia 07/06/1986, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de João Faustino da Silva Netto e de Ednalva Reis de Araujo Silva.

O pretendente: **HENRIQUE DA ROCHA SANT'ANA**, estado civil solteiro, profissão empresário, nascido em São Paulo, SP, no dia 10/10/2000, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Jair Coelho de Sant'Ana e de Jeane da Rocha Silva Sant'Ana. A pretendente: **ROBERTA GOMES LIMA BELTRAN**, estado civil solteira, profissão secretária executiva, nascida em São Paulo, SP, no dia 03/02/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Roberto Augusto Beltran e de Jucileide Gomes Lima Beltran.

O pretendente: **DANIEL POLICANO DE OLIVEIRA**, estado civil divorciado, profissão autônomo, nascido em São Paulo, SP, no dia 05/10/1980, residente e domiciliado na Aclimação, São Paulo, SP, filho de Marco Antonio de Oliveira e de Rita Aparecida Policano de Oliveira. A pretendente: **LILIANE RODRIGUES DE GOIS**, estado civil divorciada, profissão autônoma, nascida em Solânea, PB, no dia 22/07/1988, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Antonio Galdino de Gois e de Josefa Rodrigues de Gois.

O pretendente: **MURILO DE SIQUEIRA VASCONCELOS**, estado civil solteiro, profissão analista de sistemas, nascido em São Paulo, SP, no dia 07/01/1986, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Paulo Gama Vasconcelos Filho e de Roseli Aparecida de Siqueira Vasconcelos. A pretendente: **PRISCILA APARECIDA TESOLIN**, estado civil solteira, profissão docente, nascida em São Paulo, SP, no dia 12/12/1981, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Sergio Aparecido Tesolin e de Marta Aparecida Melchliades da Rosa.

O pretendente: **GERSON PINTO BATISTA**, estado civil solteiro, profissão engenheiro de sistemas, nascido em Tres Lagoas, MS, no dia 23/07/1975, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Joaquim Ramão Batista Neto e de Lúcia Pinto Batista. A pretendente: **CARLA PRISCILA JUDICI**, estado civil solteira, profissão analista de sistemas, nascida em Osasco, SP, no dia 09/01/1975, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Walter Judici e de Celia Galdeano Judici.

O pretendente: **VALMIR SILVA DE LIMA**, estado civil solteiro, profissão pedreiro, nascido em São Paulo, SP, no dia 09/05/1983, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Jose Carlos de Lima e de Maria Aparecida Silva de Lima. A pretendente: **JULIANA DE OLIVEIRA**, estado civil solteira, profissão do lar, nascida em São Paulo, SP, no dia 26/09/1986, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de João Lourenço de Oliveira e de Lindinalva Ferreira de Oliveira.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

15º Subdistrito - Bom Retiro
Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **MATHEUS AUGUSTO BATISTA**, nascido em Belo Horizonte, MG (registrado em Lagoa Santa, MG), no dia 28/08/1998, profissão advogado, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Sidnei Aparecido Batista e de Claudia Ines Nogueira Batista. A pretendente: **STHÉFANE SANTOS OLIVEIRA**, nascida em Patrocínio, MG, no dia (02/04/2000), profissão advogada, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Clark Oliveira da Silva e de Edinaura Santos Oliveira.

O pretendente: **DANIEL DU YUN PANG**, nascido em São Paulo, SP (registrado em Petrópolis, RJ), no dia 16/09/1994, profissão orientador pedagógico, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Pyong Ok Pang e de Ae Shin Kim. A pretendente: **JESSICA PARK**, nascida nesta Capital, Pari, SP, no dia 18/03/2002, profissão veterinária, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Chang Uk Park e de Eun Young Shin.

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



www.netjen.com.br

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

TEL: 3043-4171

Marca de “tiozão”, bilhão atrás de bilhão

A parte mais divertida do sucesso da New Balance é que ele começou como ofensa. “Tênis de pai”, “marca de tiozão”, “sapato de quem vai ao mercado às 7 da manhã”

Ewerton Mokarzel (*)

A internet estava tirando sarro enquanto a marca atingiu impressionantes US\$ 9,2 bi em vendas globais em 2025, com projeções para alcançar US\$ 10 bi em 2026. A New Balance não só cresceu 19% em 2025, como também abocanhou market share de gigantes como a Nike. Longe de ser um crescimento pontual, porque a marca cresce a dois dígitos nos últimos 5 anos.

O sem graça virou desejo

O mercado de sneakers é um campo de batalha onde a inovação e o hype ditam as regras. Ou, pelo menos, ditavam. Por anos, o “dad shoe” da New Balance foi sinônimo de conforto sem estilo, mas a marca, com uma sagacidade que poucos entenderam, abraçou essa identidade. E, no pós-pandemia, quando a busca por conforto e um certo throwback nostálgico explodiu, o “dad shoe” virou ícone.

Enquanto concorrentes se perdiam em modelos futuristas e lançamentos incessantes, a New Balance olhou para sua própria história e encontrou ouro. O modelo 990, lançado em 1982, que antes era visto como obsoleto, ressurgiu como um símbolo de um estilo de vida descomplicado e autêntico. Mas o verdadeiro ícone do desejo, a peça que solidificou a New Balance como um player cultural incontestável, foi o 550. Relançado em 2020, o 550 gerou uma demanda massiva, com fila virtual de 70 mil pessoas em restocks, transformando-o em um objeto de desejo global.

Reinventando memórias

A marca soube injetar relevância cultural por meio de colaborações cirúrgicas. A nomeação de Teddy Santis, fundador da Aimé Leon Dore, como diretor criativo da linha Made in USA em 2021, foi um divisor de águas. Santis trouxe uma estética sofisticada e um olhar apurado para a cultura sneakerhead, elevando a percepção da marca sem descaracterizá-la.

Outras parcerias, como as com Joe Freshgoods, não apenas geraram hype, mas também contaram histórias e se conectaram com comunidades específicas, transformando cada lançamento em um evento cultural. O projeto com a Miu Miu em cima do 530, originalmente um tênis de performance dos anos 90, coloca materiais e linguagem de moda em cima de uma silhueta técnica e minimalista. E quando isso deságua num contexto esportivo, com Coco Gauff usando o resultado em quadra e a collab ganhando calendário e narrativa, você entende que não é só fashion. É expansão de território com lastro cultural.

“Fearlessly Independent Since 1906”

Tem uma frase do CEO Joe Preston que é praticamente um manifesto contra o curto prazo corporativo. Ele diz que a New Balance poderia ser maior “se quisesse”, mas escolhe distribuição seletiva para não saturar a marca. E atribui o sucesso dessa disciplina a um foco inabalável no consumidor, independentemente de como, onde e quando ele deseja comprar. Isso num mercado em que a maioria das empresas confunde presença com relevância e confunde volume com valor.

Essa postura permitiu à New Balance ser seletiva na distribuição e nos descontos, aumentando seu preço médio de venda em cerca de 30% nos últimos cinco anos. É a prova de que, em um mercado saturado, a qualidade e a percepção de valor superam a busca desenfreada por volume.

“Dad shoe” virou o jogo

Ela tratou a piada como insight, o estigma como diferencial, a calma como estratégia. E quando você olha para branding com números, a história fica ainda mais clara. Segundo dados da Timelens, design 17,81% e qualidade 17,40% são os fatores mais importantes na categoria de sneakers globalmente, e esses mesmos territórios também são os que mais se conectam com a New Balance. Para a marca, qualidade lidera com 36,2%



Ralph Rabago - Pexels, CANVA

das menções, seguida por design com 14,3%, reforçando que sua percepção está diretamente alinhada aos principais drivers de escolha do consumidor.

Em termos de interesse ao longo dos últimos quatro anos, a New Balance apresentou o maior crescimento entre os mercados analisados, com destaque para Estados Unidos 189,74%, Reino Unido 178,02% e Austrália 183,07%. No Brasil, o avanço também foi expressivo, e nos últimos 12 meses a marca registrou o maior crescimento da categoria, com aumento de 39,24% em buscas.

Além disso, a New Balance é hoje a marca mais “favorita” da categoria, com 86,5% de sentimentos positivos nas conversas espontâneas nas redes sociais, o maior índice entre os principais players analisados. E é por isso que ela ganhou. Não por ter acertado uma tendência, mas por ter construído uma reputação que atravessa tendências.

*Ewerton Mokarzel é designer e executivo com mais de 25 anos de experiência em branding. CEO e sócio da FutureBrand, lidera projetos de transformação para grandes empresas no Brasil e no exterior, com passagens pela Austrália e Singapura. Reconhecido por unir estratégia e execução criativa, conquistou mais de 250 prêmios nacionais e internacionais, incluindo os mais importantes do setor, e consolidou a FutureBrand como a maior consultoria de marcas do país e uma das líderes globais.

(*) CEO e sócio da FutureBrand SP.

Leilão de consignado: inovação, mas com lacunas reais

Túlio Matos (*)

A proposta de modernizar o crédito consignado para aposentados e pensionistas do INSS é, sem dúvida, necessária. No entanto, quando inovação é implementada sem considerar a diversidade de perfis do público atendido, ela corre o risco de ampliar desigualdades em vez de reduzi-las.

Recentemente, o INSS anunciou a possibilidade de contratação de empréstimos consignados por meio de um modelo de leilão. A lógica é simples, em vez do beneficiário ser abordado diretamente por instituições financeiras, os bancos competem entre si para oferecer a melhor taxa. A oferta vencedora é apresentada ao consumidor, reduzindo o assédio comercial e estimulando a concorrência.

O debate não é pequeno. O crédito consignado do INSS movimentava mais de R\$ 278 bilhões em contratos ativos e representa cerca de 40% do saldo total dessa modalidade no país, segundo dados levantados pelo Banco Central. Ou seja, esse é um mercado de grande escala, em que pequenas mudanças podem afetar milhões de beneficiários em um país continental, com desigualdade de infraestrutura e acesso digital.

Em teoria, o leilão oferece condições mais vantajosas para quem contrata, promovendo competição entre as instituições financeiras e potencial redução de taxas.

Na prática, o processo exige que o aposentado acesse um aplicativo, manifeste interesse e aguarde ser contatado para receber um link de contratação. Essa experiência

não atende a todos os perfis de clientes. Muitos consumidores valorizam a conveniência, buscam atendimento humanizado e, em alguns casos, preferem presença física para se sentirem seguros ao contratar crédito. Além disso, limitações de conectividade e familiaridade com tecnologias digitais podem tornar o processo pouco acessível para parte do público-alvo.

O leilão atende a um público específico, mas tratá-lo como única opção revela uma visão limitada das necessidades reais dos aposentados. Reduzir canais de atendimento ignora as particularidades de cada beneficiário e desconsidera a diversidade de perfis e expectativas. Para garantir que todos possam contratar crédito de forma segura e adequada, é fundamental que alternativas presenciais, consultoria especializada e canais digitais simplificados coexistam.

A regulação precisa equilibrar inovação e acessibilidade. O leilão pode reduzir taxas e promover concorrência, mas não substitui produtos adaptados às diferentes necessidades dos beneficiários. A experiência do consumidor deve ser prioridade, e não apenas o formato da contratação ou o valor da taxa.

O leilão é uma alternativa válida, mas não pode ser a única via de contratação. Um mercado saudável oferece múltiplas possibilidades, respeitando a diversidade de perfis, necessidades e expectativas. Ignorar essas questões é desconsiderar o direito de milhões de aposentados e pensionistas a um crédito seguro e acessível.

(*) CEO da iCred.

Cinpal Cia. Industrial de Peças para Automóveis

CNPJ 49.656.192/0001-88 - NIRE 35.300.039.092
Edital de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária
 Ficam os Senhores Acionistas da **Cinpal Cia. Industrial de Peças para Automóveis** (“Companhia”) convocados, conforme disposto no artigo 9º do Estatuto Social da Companhia, para se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária, a ser realizada, em primeira convocação, **no dia 16 de março de 2026, às 10:00 horas**, na sede da Companhia, na Cidade de Taboão da Serra, Estado de São Paulo, na Avenida Paulo Ayres, nº 240, CEP 06767-220, a fim de deliberar sobre a aprovação das propostas de aumento de limite para investimento em ativo imobilizado, conforme Notas de Encaminhamento nºs 001 a 048/2026. Todos os documentos de suporte necessários às deliberações constantes da ordem do dia encontram-se à disposição dos Senhores Acionistas na sede da Companhia. Taboão da Serra, 06 de março de 2026. Giancarlo Arduini - Presidente do Conselho de Administração. **(06, 07 e 10)**

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1204769-07/2024.8.26.0100. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 6ª Vara Cível, do Foro Central Cível, Estado de SP, Dr(a). Fabio Coimbra Junqueira, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **Cleyde Bonilha Pezza**, CPF 02038367825, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários LTDA**, referente às taxas de conservação e melhoramentos no valor de R\$ 138.990,32. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado

Shopcred Promotora de Vendas Ltda

CNPJ nº 01.255.830/0001-22 - NIRE 35.213.836.300
 Os sócios deliberaram reduzir o capital social de R\$ 480.000,00 para R\$ 100.000,00, nos termos do art. 1.082, I, do Código Civil, para absorção de prejuízos acumulados apurados em balanço patrimonial de 31/12/2025. Fica assegurado aos credores o prazo de 90 dias para eventual oposição, nos termos do art. 1.084 do Código Civil.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1003752-33.2021.8.26.0161. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 3ª VC, do Foro de Diadema, Estado de SP, Dr(a). Rodrigo Sousa Das Gracas, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **Marcelo Pereira Dos Santos**, Brasileira, Solteira, Radialista, RG 196583627, CPF 10847535886, com endereço à Avenida Paulista, 2200, Bela Vista, CEP 01310-300 - SP, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**, na qual se alega, em síntese, que a parte ré adquiriu o lote nº 05 da Quadra AX do loteamento Santa Cristina II (atualmente denominado Riviera de Santa Cristina II), obrigando-se ao pagamento da taxa de conservação do empreendimento e à participação no rateio referente aos melhoramentos nele implementados. Aduz a parte autora que a parte ré se encontra inadimplente com suas obrigações contratuais, tendo deixado de efetuar o pagamento das taxas de conservação e das contribuições ao Fundo de Melhoramentos, perfazendo o débito o valor de R\$ 8.096,61 (oito mil e noventa e seis reais e sessenta e um centavos), referente às parcelas vencidas e não quitadas. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Diadema, aos 11 de fevereiro de 2026.

Edital de Citação prazo de 20 (vinte) dias. Processo Nº 1005808-08.2024.8.26.0008. O MM. Juiz de Direito da 3ª Vara Cível, do Foro Regional VIII - Tatuapé, Estado de São Paulo, Dr. Luis Fernando Nardelli, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **Josiclene Pereira Da Silva** (98) 68993-2534, CNPJ (44) 83928-1000146, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível Assunto Compra e Venda, por parte de **Network Beauty & Fashion Cosmética Ltda** com o valor de R\$ 14.023,63, atualizado em 10/04/2024 17:31:19. Encontrando-se a(o) ré(u) em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, a(o) ré(u) será considerada(o) revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei.

Empresas & Negócios

Publicidade Legal

Digraf Distribuidora Comércio e Serviços S.A.
 NIRE: 35.300.337.328 - CNPJ/MF: 54.472.956/0001-15
AVISO AOS ACIONISTAS
 Encontram-se à disposição dos Acionistas, na sede social da Companhia, localizada na Rua Carneiro da Cunha, nº 167, Sala 58, bairro Vila da Saúde, São Paulo/SP, CEP 04.144-901, os documentos previstos no Artigo 133, da Lei 6.404/76, relativos ao exercício social encerrado em 31/12/2025. São Paulo, 06 de março de 2026.
 Diretor Presidente: Wilson Matheus.

Edital de Intimação Prazo de 20 dias. Processo Nº 0005463-74.2024.8.26.0100. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 4ª VC do Foro Central Cível, Estado de SP, Dr(a). Rogério Aguiar Munhoz Soares, na forma da Lei, etc. Faz Saber a **Fernando Luiz Viola** Português, CPF 45084602834, e terceiros interessados que, por este Juízo, tramita uma ação de Cumprimento de sentença, movida por **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**. Encontrando-se o(a) ré(u) em lugar incerto e não sabido, nos termos do artigo 513, §2º, IV do CPC, foi determinada a sua Intimação por Edital, quanto à penhora que recaiu sobre o lote 11 da quadra CR do empreendimento Terras de Santa Cristina - Gleba IV, objeto da matrícula nº 12.739 do CRI de Avaré/SP. Nada Mais. Transcorrido o prazo de leitura, inicia-se o prazo de 15 dias úteis para que o Executado, independentemente de penhora ou nova intimação, apresente nos autos, sua impugnação. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. SP. 23/02/2026.

AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO DATADAS E AUTENTICADAS, SEM MARGEM PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR DO CONTEÚDO DIVULGADO.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



Ética e Integridade

Denise
DebiasiBi2
PARTNERSMenos penalidades, mais
responsabilidade em 2025

Os números de 2025 chamam atenção. Segundo o artigo *“Money Laundering and Sanction Fines Fall 61% Amid US Deregulation”*, divulgado pelo PYMNTS com base em dados do *Financial Times*, os reguladores norte-americanos arrecadaram cerca de **US\$ 1,7 bilhão em multas por violações de regras de lavagem de dinheiro, sanções e financiamento do terrorismo** — uma queda de **61%** em relação aos **US\$ 4,3 bilhões de 2024**. Esse dado, isoladamente, já seria relevante. Mas ele ganha outra dimensão quando colocado ao lado do que aconteceu com o enforcement do FCPA ao longo do mesmo ano.

Vale ressaltar que **enforcement** é o termo usado para descrever a **aplicação efetiva das leis, regras e regulamentos por autoridades competentes**.

A linha do tempo apresentada pela Central Eyes mostra que 2025 foi marcado por uma **pausa inicial no enforcement do FCPA**, seguida pela publicação de **novas diretrizes do Departamento de Justiça**. Essas diretrizes reforçam incentivos à autodenúncia, cooperação e remediação rápida, ao mesmo tempo em que sinalizam menor apetite por investigações amplas e punitivas. O discurso oficial passou a enfatizar foco em riscos relevantes e proporcionalidade, reduzindo a pressão sobre falhas consideradas técnicas ou de menor impacto.

O *FCPA Autumn Review 2025*, da Miller & Chevalier, confirma essa leitura. O levantamento aponta **menos ações de enforcement**, valores de penalidades mais baixos e maior uso de resoluções negociadas. Também destaca que boa parte das cifras de anos anteriores foi inflada por casos excepcionais, o que ajuda a explicar a queda abrupta de 2025, mas não elimina a mudança de postura. Para você, o recado é claro: o enforcement não desapa-

receu, mas ficou mais seletivo, estratégico e menos barulhento.

Esse contexto ajuda a entender por que a queda nas multas por crimes financeiros ocorreu ao mesmo tempo em que **outros países ampliaram suas penalidades**, como França, Reino Unido, Suíça, Canadá e Emirados Árabes Unidos. Ainda assim, o volume global caiu **19%**, para **US\$ 3,7 bilhões**, puxado principalmente pelo recuo norte-americano. O centro de gravidade do enforcement global parece estar se redistribuindo.

Do ponto de vista de ética e integridade, esse cenário me preocupa e me provoca. Menos penalidades não significam menos riscos. Significam, muitas vezes, **mais responsabilidade interna**. Quando o Estado reduz a intensidade do controle, a tentação de tratar compliance como um custo ajustável aumenta. E é exatamente nesse ambiente que culturas frágeis se revelam.

Para você que lidera ou atua em compliance, 2025 deixa uma lição incômoda: **integridade que depende apenas do medo da multa é circunstancial**. O verdadeiro teste acontece quando a pressão regulatória diminui, mas as decisões continuam exigindo limites claros. Enforcement pode oscilar conforme agendas políticas e prioridades institucionais. Ética, se for genuína, não deveria oscilar junto.

No fim, o ano mostrou que menos sanções não significam um ambiente mais seguro. Significam um ambiente em que o papel das empresas na proteção da integridade do mercado se torna ainda mais decisivo e mais visível.

Saiba quem é a nossa Colunista:

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

Cinco movimentos que devem marcar o mercado de M&A em 2026

No ano da governança, a liquidez volta ao centro do jogo e redefine o M&A no Brasil

Após um período marcado por cautela, valuations comprimidos e negociações travadas pelo alto custo do capital, o mercado brasileiro de fusões e aquisições começa a dar sinais claros de retomada. A expectativa de queda da Selic, somada ao retorno gradual da liquidez — tanto no mercado doméstico quanto no internacional — volta a colocar o crescimento não orgânico no radar de empresas e fundos.

Esse é o panorama traçado por Jefferson Nesello, sócio-diretor da Zaxo M&A Partners. Para ele, o mercado atravessa uma fase mais seletiva, em que qualidade prevalece sobre volume de transações.

“Com a esperada circulação da liquidez em função da possível redução da taxa base de juros, o capital fica (ainda mais) seletivo. Os investidores voltam ao mercado com caixa, mas também com filtros mais rigorosos e listas de exigências mais longas. Governança corporativa, compliance ativo, previsibilidade financeira e capacidade de integração passaram a pesar tanto quanto EBITDA (capacidade de geração de caixa) e projeções de crescimento”, explica.

Para boutiques especializadas em middle market — médio porte, com faturamento anual entre R\$ 50 milhões e R\$ 500 milhões — como a Zaxo M&A Partners, a equação do novo ciclo mostra que a liquidez destrava transações, mas só empresas preparadas capturam valor.

“A redução do custo de capital muda a matemática das aquisições. O financiamento fica mais barato, o valor presente dos fluxos de caixa aumenta e os valuations se recuperam”, afirma. “Mas isso vem acompanhado de mais competição pelos melhores ativos. Quem não tiver governança estruturada vai ficar para trás”.

O executivo aponta cinco frentes que definem quem atrai investimento:

1 - Estrangeiros voltam, exigências sobem - Os números confirmam a retomada. Levantamento da KPMG aponta 739 operações de M&A no primeiro semestre do último ano, com destaque para tecnologia da informação, instituições



financeiras e empresas de internet. Também houve avanço nas compras feitas por estrangeiros, quase 12% acima do mesmo período do ano anterior.

Para Leandro Grisotto, também sócio-diretor da Zaxo, a presença internacional funciona como um selo de pressão adicional sobre as empresas locais. “O capital estrangeiro continua vindo o Brasil como mercado estratégico, mas com padrões globais de exigência. Governança, ESG, compliance e clareza societária deixaram de ser diferenciais e passaram a ser pré-requisitos.”

Na prática, isso eleva o grau de pressão já largada. “Oito em cada dez empresários descobrem que não estão prontos só quando o processo começa ou quando a proposta aparece na mesa e não atende às exigências ou às expectativas. Falta documentação organizada, sobra dependência excessiva do fundador, a inexistência de uma governança básica, colegiado de decisão e alinhamento com um conselho cobra seu preço e fragilidades fiscais pressionam como possíveis passivos. Tudo isso corrói sobremaneira o valuation.”

2 - Middle market vira o principal campo de disputa - Embora o estudo da KPMG não segmente as transações por porte, o interesse pelas médias empresas tem sido recorrente. São companhias com posição consolidada em nichos, liderança regional e espaço para profissionalização, combinação que agrada tanto fundos de private equity quanto compradores estratégicos.

Para Jefferson Nesello, há um componente estrutural nesse interesse. “Em boa parte das transações, M&A é - principalmente - comprar tempo. Além disso, na maioria das vezes, o empresário brasileiro cresce sozinho. Ao trazer

um sócio ou vender parte da operação, ganha capital, governança e musculatura para dar o próximo salto”.

Em momentos de aperto de margem e dificuldade de acesso a crédito, muitas companhias acabam vendo nas fusões e aquisições uma alternativa para financiar sua expansão.

Mas o especialista alerta: sem um tripé bem montado — inovação, governança e resiliência — dificilmente essas empresas chegam ao fechamento de um bom negócio. “A inovação sustenta o crescimento, a resiliência garante estabilidade e a governança transforma potencial em valor concreto. Um pilar sem o outro não se sustenta”.

3 - Tecnologia, saúde e energia concentram a nova onda - O próximo ciclo deve seguir concentrado em setores ligados a tendências estruturais. Tecnologia segue na dianteira, especialmente modelos SaaS e fintechs, ao lado de saúde, energia renovável e agronegócio exportador.

Casos recentes ajudam a ilustrar como uma estratégia disciplinada de aquisições cria escala. Desde 2019, a Cadastra comprou seis empresas no Brasil e no exterior, incorporando negócios como A7B, M3, Digital Ethos, QExpert e Maeztra. Com apoio de uma boutique de M&A e um plano de longo prazo, ampliou portfólio, saltou de 150 para 350 clientes e fechou 2024 com faturamento de R\$ 202 milhões.

Para Leandro Grisotto, exemplos assim reforçam que timing e integração são tão importantes quanto o preço.

“O erro mais comum é tratar a aquisição como evento financeiro. O sucesso começa antes da assinatura do contrato. Cultura, lideranças

e sistemas determinam se a sinergia vai aparecer ou se o valor da transação vai evaporar”.

4 - Due diligence mais dura, erros mais caros - Com mais capital em circulação, aumenta também o risco de decisões apressadas e a probabilidade de más transações. Overpricing (preço acima do mercado), passivos ocultos e integrações mal planejadas costumam surgir em ciclos de euforia.

“A disciplina de realizar um verdadeiro raio-X completo do negócio é inegociável”, afirma Jefferson. “Não dá para comprar só pela janela de mercado. O comprador precisa ter clareza da sinergia estratégica e estruturar bem o pagamento.” Segundo ele, mecanismos como earn-outs — pagamentos condicionados ao desempenho futuro — tendem a ganhar espaço para mitigar riscos e alinhar interesses no pós-aquisição, ainda que exista atualmente uma camada de complexidade adicional, advinda da reforma tributária.

Na outra ponta, empresas que pretendem atrair capital precisam iniciar desde já um processo de arrumação interna, como separar finanças pessoais das corporativas, revisar contratos, mapear riscos jurídicos, formalizar estruturas de acompanhamento e de compliance e formatar a governança da gestão, como a instauração de um conselho, por exemplo (consultivo ou de administração, se for o caso). “Governança não se constrói em seis meses. É um processo contínuo”, reforça Grisotto.

5 - Pós-aquisição virou o verdadeiro campo de batalha - Outro ponto que ganhou centralidade é a fase de integração. Estatísticas globais mostram que boa parte das falhas em M&A ocorre depois do fechamento, quando culturas entram em choque e sistemas não conversam.

Para a Zaxo, o Post Merger Integration (PMI) deixou de ser detalhe operacional. “É na integração que o valor teórico vira valor real. Se perder talentos-chave, clientes ou velocidade comercial, a conta não fecha”, diz Grisotto.

Capital está voltando, mas só para quem está pronto - Na visão da Zaxo, o ciclo atual tende a separar empresas em dois grupos: as que usam a janela de liquidez para se profissionalizar e acelerar a expansão, e as que permanecem dependentes do fundador e de estruturas informais.

“Quando a liquidez volta, o capital fica menos escasso e mais exigente”, resume Jefferson Nesello. “Governança é a garantia de que o investimento está protegido. Ela transforma uma empresa promissora em uma empresa vendável e, mais do que isso, em uma empresa com opções”, finaliza.



Política de tributação no Comércio Exterior: entre proteção e competitividade

A tributação sobre importação e exportação sempre foi um tema sensível no Brasil e com razão. Tributos como Imposto de Importação, IPI, PIS/COFINS e ICMS compõem um arcabouço complexo que incide diretamente sobre os custos de empresas que operam no comércio exterior

Bruno Perottoni (*)

Esses impostos não apenas financiam funções essenciais do Estado, como também influenciam de maneira decisiva a competitividade brasileira no mercado global.

No plano normativo, os tributos incidentes sobre as importações cumprem funções bem definidas: arrecadar receita e proteger a indústria nacional da concorrência externa que, sem barreiras, tende a pressionar setores produtivos locais. O Imposto de Importação, por exemplo, é aplicado sempre que uma mercadoria ingressa no território nacional, justamente com objetivo de "nivelar" a competição entre produtos estrangeiros e aqueles fabricados internamente.

Além disso, tributos como IPI e PIS/COFINS incidem sobre produtos já importados para financiar políticas sociais ou compensar efeitos tributários domésticos. O ICMS, por sua vez, cobrado pelos estados, apresenta variações conforme a unidade federativa e pode representar uma parcela significativa do custo final das mercadorias.

O custo tributário e a competitividade brasileira

Dados da Organização Mundial do Comércio (OMC) indicam que o Brasil mantém um regime tarifário médio relativamente elevado, com uma proporção expressiva de tarifas acima de 15% sobre importações, tanto em bens agrícolas quanto não agrícolas. Esse cenário revela uma postura ainda fortemente protetiva quando comparada a economia mais abertas.

No entanto, esse custo tributário elevado tem efeitos práticos no mercado. Se, por um lado, contribui para a proteção de determinados setores industriais, por outro, encarece insumos importados essenciais à produção, reduzindo a competitividade dos produtos brasileiros tanto no mercado



Bruno Perottoni

externo quanto no mercado interno, onde concorrem com bens importados. Essa tensão torna-se ainda mais evidente em cadeias produtivas globalizadas, nas quais eficiência e custos são fatores determinantes para inserção e permanência nos mercados internacionais.

A discussão sobre tributação no comércio exterior ganhou nova dimensão com a adoção de medidas tarifárias externas que afetam diretamente o Brasil. Um exemplo recente são as tarifas de até 50% impostas pelos Estados Unidos sobre produtos brasileiros como café, aço e carne. Essas medidas pressionaram exportadores nacionais e exigiram respostas governamentais, que variam desde pacotes de crédito até incentivos fiscais voltados à mitigação dos impactos setoriais.

Esses episódios evidenciam que a política tributária não atua de forma isolada. Pelo contrário, ela é fortemente influenciada por relações comerciais internacionais, tensões geopolíticas e decisões de grandes mercados. Os efeitos imediatos refletem-se no volume e na direção do comércio, como a crescente exportação brasileira de carne para mercados asiáticos,

ressaltando uma realocação estratégica diante de barreiras tarifárias.

Reforma tributária e oportunidades de modernização

Internamente, há sinais de mudanças que podem alterar a dinâmica tributária do comércio exterior. A recente reforma tributária propõe a redução de encargos sobre insumos importados e a ampliação de benefícios fiscais às exportações, como o aprimoramento do regime drawback, que desonera insumos utilizados em bens exportados, e a imunidade tributária para serviços associados ao comércio exterior.

Caso sejam efetivamente implementadas, essas medidas têm potencial para elevar a competitividade dos produtos brasileiros no mercado internacional, reduzir custos operacionais e facilitar a inserção de pequenas e médias empresas no comércio global, um passo importante para diversificar exportadores e equilibrar a balança comercial.

O debate sobre a tributação das importações e exportações no Brasil não deve ser tratado apenas sob a ótica fiscal, mas como um componente estratégico da política industrial e comercial. Enquanto os tributos ajudam a proteger setores mais frágeis da concorrência de outros países, tarifas altas podem acabar dificultando investimentos, aumentando os custos ao longo das cadeias produtivas e prejudicando a atividade do país no cenário internacional.

A chave, portanto, está na construção de um sistema de tributação do comércio exterior mais transparente, eficiente e alinhado às dinâmicas do mercado global, que equilibre proteção legítima e estímulo à integração competitiva. Com ajustes orientados por dados e diálogo entre setor público e privado, o Brasil pode transformar sua tributação de comércio exterior de um obstáculo a uma vantagem estratégica.

(*) Diretor de Tesouraria do Braza Bank.

Transparência Absoluta: O legado da COP 31 para as empresas

Caio Gomes (**)

A 31ª Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas (COP 31) marca um momento crucial no calendário regulatório global e será responsável por dar o tom para os requisitos futuros de conformidade corporativa. Isso porque a temática central da COP 31 está convergindo em direção ao que pode ser chamado de Era da Implementação: um período que direciona o foco de promessas de longo prazo para ações monitoráveis e auditáveis.

A conferência de 2026 será marcada por um acordo diplomático inédito, no qual as responsabilidades de governança ficam divididas entre duas nações diferentes. A Turquia, responsável por sediar fisicamente o evento e a Cúpula de Líderes Mundiais na Antália, e a Austrália com autoridade exclusiva sobre o processo formal de negociação. Trata-se de uma decisão estratégica que busca destacar as ameaças existenciais que enfrentam estados insulares, garantindo que seus desafios mantenham-se centrais na agenda global.

A agenda da COP 31 e a Era da Implementação

A COP 31 promete definir como será a Era da Implementação, quando os governos precisarão deixar de definir metas meramente diplomáticas e começar a demonstrar resultados reais e tangíveis. Esta mudança é uma resposta direta ao Global Stocktake, plano da ONU que revelou lacunas significativas entre os compromissos atuais e as metas urgentes estabelecidas pelo Acordo de Paris.

O objetivo primário da conferência será promover uma avaliação rigorosa da próxima geração de Contribuições Nacionalmente Determinadas (NDCs 3.0). Ao mesmo tempo, para o setor privado, esse comprometimento nacional intensificado inevitavelmente vai se traduzir em quadros regulatórios mais rígidos e maiores restrições operacionais. O que hoje são metas voluntárias de sustentabilidade vão se tornar requisitos obrigatórios de compliance no futuro, ao passo em que os países se movimentam para cumprir suas obrigações internacionais.

O sucesso dessa fase de implementação, entretanto, depende inteiramente da capacidade de monitoramento do progresso com

absoluta integridade de dados em todos os setores. Essa exigência de precisão abre caminho para novos mecanismos rigorosos de relatórios, como os Biennial Transparency Reports (BTRs), que serão centrais para as discussões técnicas da cúpula. Estabelecido sob o Acordo de Paris, o Quadro de Transparência Reforçado (ETF, na sigla em inglês) introduz um rigoroso novo padrão de relatórios conhecido como Biennial Transparency Reports (BTRs), ou Relatórios de Transparência Bienais.

Esses envios obrigatórios substituem os mecanismos anteriores de criação de relatórios, com o objetivo de incentivar os países a oferecerem dados granulares e comparáveis sobre seus inventários de gases poluentes e o progresso rumo às suas NDCs.

Essa mudança cria um efeito cascata imediato para as empresas. Isso é especialmente o caso de indústrias de alto impacto, como Energia, Manufatura e Transporte. A tendência é que os governos enfrentem cada vez mais escrutínio frente ao resto do mundo, levando à aprovação de leis mais rigorosas para regular as empresas que operam dentro de suas fronteiras.

Qual será o resultado das demandas da COP 31?

Nesse sentido, as organizações agora devem se preparar para esse cenário, abandonando métodos de controle baseados em simples estimativas. A partir de agora, as empresas precisam implementar sistemas de acompanhamento digitais robustos, capazes de monitorar o desempenho ambiental com precisão absoluta. A tendência é que se cobre que as organizações tragam dados verificáveis para comprovar suas afirmações sobre o tema. Só assim sua empresa ou órgão poderá satisfazer reguladores ou investidores mais exigentes, que buscam evidências concretas do seu impacto ambiental.

No fim das contas, a COP 31 deve representar o marco de quando a transparência vai virar uma moeda não negociável para qualquer negócio global. Os líderes agora devem lidar com uma pergunta crítica: minha organização realmente está pronta para reportar os dados de sustentabilidade com confiança absoluta?

(**) Analista de Marketing da SoftExpert.

Quando o trabalho perde o sentido, o que sobra?

Thiago Carvalho (**)

Nos últimos anos, tenho observado um movimento preocupante dentro das empresas: o trabalho continua sendo feito, metas seguem sendo entregues, mas o vínculo entre pessoas e organizações está cada vez mais frágil. Muitos profissionais permanecem em seus cargos sem, de fato, se reconhecerem naquilo que fazem. Não se trata de falta de competência ou comprometimento, mas de um esvaziamento emocional silencioso, que afeta diretamente o engajamento, o clima organizacional e, sobretudo, a sustentabilidade das operações.

Esse fenômeno vem sendo chamado de quiet cracking. De acordo com o

relatório State of the Global Workplace 2025, da Gallup, apenas 21% dos profissionais no mundo se dizem engajados, enquanto mais de 60% atuam sem conexão real com o trabalho, um cenário que recentemente gerou uma perda estimada de US\$ 438 bilhões em produtividade global. Para quem atua em RH, esse dado não é apenas estatístico: ele aponta para um desafio estrutural na forma como estamos desenhando experiências de trabalho.

Na prática, ele se manifesta no dia a dia: menos participação em reuniões, menor disposição para colaborar, mais silêncios do que contribuições espontâneas. Ainda assim, muitas organizações seguem tratando engajamento como uma

pauta periférica, resolvida com ações pontuais de clima ou comunicação interna, quando, na verdade, trata-se de uma construção contínua, que exige coerência entre discurso, liderança e práticas.

Também é preciso rever a tendência de responsabilizar exclusivamente o indivíduo por esse distanciamento. Vejo profissionais altamente preparados perderem entusiasmo não por falta de ambição, mas por estarem inseridos em ambientes que oferecem pouco espaço para escuta, desenvolvimento real e reconhecimento consistente. Modelos de gestão excessivamente focados em controle e performance aparente podem até gerar resultados de curto prazo,

mas raramente constroem pertencimento, e sem isso, não há cultura forte que se sustente.

Para quem atua em RH, o desafio é claro: resgatar o sentido do trabalho deixou de ser uma pauta inspiracional e passou a ser uma decisão estratégica. Engajamento hoje não é um benefício colateral, mas um ativo organizacional. Quando o trabalho perde o sentido, o que sobra é execução sem envolvimento e crescimento sem solidez. E, num mercado cada vez mais competitivo, cuidar da relação entre pessoas e organizações é uma das poucas vantagens que realmente não se copia com facilidade.

(**) Diretor de Estratégia na Actionline.





blackdovfx_CANVA

EXPANSÃO

BRASIL ACELERA INVESTIMENTOS EM DADOS, MAS MATURIDADE AINDA É GARGALO ESTRATÉGICO

O mercado brasileiro vive um momento de expansão na agenda de dados. Empresas de diferentes setores ampliaram investimentos em plataformas analíticas, modernização de ERP, inteligência artificial e arquitetura em nuvem. No entanto, apesar da aceleração tecnológica, a maturidade ainda não acompanha o investimento.

Andrey Menegassi (*)

Embora o Brasil lidere a maturidade digital entre os países da América Latina, globalmente, nosso país ocupa a 42ª posição, figurando atrás de nações emergentes como Tailândia e Cazaquistão, conforme dados apontados pelo Instituto Brasileiro de Soberania Digital.

Na última década, a transformação digital foi focada na implantação de sistemas. Agora, o desafio é estrutural: transformar dados em ativos estratégicos confiáveis, governados e conectados ao negócio. E é justamente nesse ponto que reside o gargalo; afinal, investir não é o mesmo que amadurecer.

Grande parte das organizações brasileiras já possui ferramentas de Business Intelligence (BI) consolidadas, data warehouses estruturados e dashboards sofisticados. No entanto, a maturidade de dados não se mede pela quantidade de relatórios, mas sim pela consistência, padronização e capacidade de tomada de decisão baseada em dados confiáveis.

Na prática, o mercado brasileiro ainda se concentra majoritariamente entre dois estágios: BI estruturado,



Andrey Menegassi

porém dependente de TI; e governança em construção, mas sem um modelo organizacional claro. Ou seja, poucas empresas operam, de fato, como organizações data-driven, assim como poucas possuem uma arquitetura preparada para escalar a inteligência artificial com segurança e confiabilidade.

O Brasil possui características que tornam o avanço ainda mais complexo: ausência de "dono do dado",

não deixando clara a responsabilidade por qualidade e padronização; indicadores divergentes entre as áreas — financeiro, comercial e operações trabalham com números diferentes; excesso de planilhas paralelas, com soluções locais que substituem a governança corporativa; arquitetura fragmentada, tendo múltiplas bases e integrações sem visão unificada; e tecnologia sem uma estratégia de dados definida, em que ferramentas avançadas operam sem um modelo organizacional estruturado.

Diante desse cenário, o que vemos são muitas empresas adquirindo tecnologia antes de consolidar a estratégia de dados. O resultado é um ambiente com múltiplas soluções, mas sem integração plena e governança consistente. Neste contexto, ofertas como, por exemplo, o SAP BDC, surge como resposta à necessidade de conectar o transacional, o analítico e o planejamento em uma arquitetura unificada, reduzindo redundâncias e aumentando a confiabilidade dos indicadores estratégicos.

Entretanto, a tecnologia por si só não resolve a maturidade. Sem definições claras de quem é o dono do dado, um modelo de governança ativo e alinhamento organizacional, mesmo as plataformas mais modernas operam abaixo do seu potencial.

O avanço da IA Generativa aumentou a pressão sobre a agenda de dados. Muitas empresas iniciaram pilotos de inteligência artificial, mas poucas possuem uma base estruturada para escalar essas iniciativas. A realidade é simples: sem qualidade, padronização e uma arquitetura consistente, a IA se torna apenas um experimento isolado, e não uma alavanca estratégica.

O mercado brasileiro já demonstrou capacidade de investimento. O próximo avanço, porém, precisa ser menos tecnológico e mais organizacional. As empresas que estruturarem dados como produto, com governança ativa, arquitetura consistente e integração entre execução e planejamento, estarão mais preparadas para competir em um ambiente orientado por inteligência. O Brasil acelerou investimentos. Agora, é preciso acelerar a maturidade.

(*) Especialista em arquitetura de dados no ecossistema SAP e diretor da Solveplan.



blackdovfx_CANVA