

DIA DO CONSUMIDOR 2026

CINCO MOVIMENTOS ESTRATÉGICOS PARA MARCAS QUE QUEREM VENDER ALÉM DO DESCONTO ▶▶ Leia na página 8

Presencial x remoto: como equilibrar o que a empresa quer e o que o candidato espera

Enquanto empresas defendem o retorno ao escritório em nome da cultura e da colaboração, profissionais seguem priorizando flexibilidade; o desafio é construir modelos sustentáveis para ambos os lados.

A discussão sobre trabalho presencial ou remoto deixou de ser pontual e se tornou uma das principais tensões do mercado de trabalho contemporâneo. O que começou como solução emergencial durante a pandemia evoluiu para uma mudança estrutural nas expectativas dos profissionais.

Nos últimos anos, muitas empresas passaram a pressionar pelo retorno integral aos escritórios, alegando perda de cultura organizacional, queda na colaboração e dificuldades de gestão a distância. Por outro lado, os profissionais resistem. Para muitos, o trabalho remoto trouxe ganhos concretos em qualidade de vida, produtividade e equilíbrio emocional, tornando-se um critério decisivo na escolha de vagas.

De acordo com levantamento da Gartner, 71% dos trabalhadores afirmam que considerariam trocar de emprego caso perdessem flexibilidade no modelo de trabalho, um dado que ajuda a explicar o aumento da rotatividade em empresas mais rígidas.

Em redes sociais corporativas e grupos de discussões, a posição de talentos é simples: vagas com modelo híbrido ou remoto recebem significativamente mais candidaturas do que posições 100% presenciais, especialmente em áreas administrativas, tecnologia e comunicação.



“71% dos trabalhadores afirmam que considerariam trocar de emprego caso perdessem flexibilidade no modelo de trabalho, um dado que ajuda a explicar o aumento da rotatividade em empresas mais rígidas.”

Para Hosana Azevedo, Head de RH da Redarbor Brasil, detentora do Infojobs, o impasse não pode ser tratado de forma ideológica. “A discussão não é sobre estar certo ou errado, mas sobre alinhar expectativas e necessidades reais de empresas e profissionais”, afirma.

Segundo a executiva, muitas organizações falham ao conduzir o retorno ao presencial como uma regra genérica e pouco contextualizada. “Quando não existe um propósito claro para a presença no escritório, o movimento é percebido como controle, e não como

um espaço de colaboração, troca e geração de valor.”

Por outro lado, é importante reconhecer que a flexibilidade também exige limites. Nem todas as funções são plenamente compatíveis com o trabalho remoto, e ignorar essa realidade tende a gerar frustrações e conflitos no médio e longo prazo. Nesse contexto, o modelo híbrido se apresenta como uma alternativa viável, desde que seja bem estruturado, com critérios objetivos e transparentes sobre quando e porque a presença física é necessária.

A experiência do Infojobs evidencia que a aceitação do trabalho presencial cresce quando há clareza sobre o impacto daquela presença nos resultados, na colaboração e no desenvolvimento profissional. “No cenário atual, o desafio das lideranças não é escolher entre remoto ou presencial, mas desenhar modelos de trabalho coerentes com a estratégia do negócio, equilibrando autonomia, produtividade e alinhamento. Esse será um dos temas centrais da agenda de gestão nos próximos anos”, conclui Hosana.

A ascensão das redes transacionais na nova infraestrutura digital

Por quase 20 anos, o SaaS clássico dominou a criação de valor em tecnologia, com alta retenção, margens superiores a 80% e crescimento previsível. ▶▶

Demanda internacional por profissionais brasileiros cresceu 53%

O Brasil vive a consolidação de uma economia de talentos em duas vias. Em 2025, a demanda internacional por profissionais brasileiros cresceu 53%, ao mesmo tempo em que o número de empresas brasileiras contratando no exterior cresceu 28%. ▶▶

Adaptabilidade é a nova vantagem competitiva na execução da Cadeia de Suprimentos

Na economia global de hoje, a incerteza não é mais uma interrupção temporária; ela se tornou uma parte estrutural do modo como as cadeias de suprimentos operam. ▶▶

Sete etapas essenciais antes de vender sua empresa

Decidir vender uma empresa é, sem dúvida, uma das etapas mais significativas na vida de qualquer empreendedor. Não se trata apenas de um movimento financeiro ou estratégico, mas também de um marco emocional e pessoal. A empresa, em muitos casos, representa anos de dedicação, riscos assumidos, conquistas e aprendizados. Por isso, o processo de venda precisa ser conduzido com cautela, planejamento e visão de longo prazo. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta



24
MARÇO
Terça • 19h00



Faça a sua inscrição!
Palestra Presencial e Gratuita
Leia o QR Code ou acesse:
bit.ly/Sebrae-24Mar26

Atendimento ao cliente abre ciclo de palestras da ACISA em parceria com o Sebrae

No próximo dia 24 de março (terça-feira), das 18h às 22h, será aberta a temporada 2026 de palestras da ACISA – Associação Comercial e Industrial de Santo André, em parceria com o Sebrae-SP. O tema de estreia será o atendimento ao cliente. A palestra é gratuita e será realizada no Centro de Capacitação & Negócios da ACISA, localizada na Avenida XV de Novembro, 442, Centro, em Santo André, com estacionamento no local. As inscrições devem ser feitas antecipadamente por meio do link: <https://bit.ly/Sebrae-24Mar26>. Durante o encontro, serão abordados os principais desafios do atendimento ao cliente, técnicas de conquista, manutenção e fidelização, além de orientar sobre como realizar um atendimento de qualidade. ▶▶

Leia a coluna completa na página 3

News@TI



Galaxy Community Connect 2026: Comunidades globais vivenciam o futuro Galaxy

@De 24 a 26 de fevereiro, a Samsung Electronics realizou o Galaxy Community Connect 2026, em São Francisco. Mais de 50 participantes - incluindo Samsung Members Stars e usuários do Reddit de 17 países - se reuniram para explorar a visão da Samsung Galaxy, compartilhando e trocando percepções pessoais. A plataforma Samsung Members fornece informações sobre produtos e serviços da Samsung, ao mesmo tempo em que promove uma comunidade para interação entre usuários. Os principais contribuidores, que criam conteúdo de alta qualidade de forma consistente e interagem ativamente com outros members são nomeados e fazem parte do programa Samsung Members Stars, ajudando a fortalecer a conexão entre a marca e sua comunidade. ▶▶

Leia a coluna completa na página 2

Política

Filho do presidente investigado

Heródoto Barbeiro

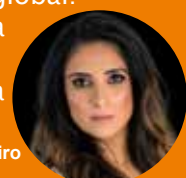


▶▶ Leia na página 2

Negócios & Carreira!

Da adversidade à liderança global: a trajetória de Selma Olivia Maia

Fabiana Monteiro



▶▶ Leia na página 7

Filho do presidente investigado



Heródoto Barbeiro (*)

A oposição quer conduzir o presidente para a comissão de investigação. Seria um caso inédito na história brasileira de um presidente da República ser investigado suspeito de corrupção.

Os mais ferozes jornalistas dizem que por baixo do palácio do governo passa um verdadeiro mar de lama. Acusam, simultaneamente, o filho do presidente e seus assessores. Um deles tem acesso aos empréstimos do banco oficial, que é transformado em um verdadeiro balcão de negócios.

Os prejuízos não são divulgados e acabam estourando no bolso dos pagadores de impostos. Os escândalos se sucedem e a imagem do presidente, um líder – especialmente entre os trabalhadores – com apoio dos sindicatos domesticados e partidos de esquerda. É rotulado como um nacionalista convicto e antiamericanista.

O presidente é considerado uma ameaça à democracia que ele jura defender. Como a história não se apaga, a elite não esquece que ele já governou o Brasil por vários anos e foi responsável por mudanças consideradas, pelo menos, contraditórias. Há quem acalente o desejo que ele deixe a presidência da República. Isso não está nos planos do chefe do governo. O país é uma República presidencialista, um plágio do governo norte-americano, e o presidente é considerado inatingível. O palácio do go-

verno reage por meio da mídia e acusa parte dos jornalistas de se venderem aos interesses do capital estrangeiro, ávido pelos produtos considerados estratégicos, como o petróleo e o minério de ferro. Na prática, está cercado no palácio presidencial e não pode mais aparecer em eventos abertos na capital da República.

A economia está desmoronando. Inflação, desemprego e denúncias de corrupção se sucedem. O quarto filho do presidente é suspeito de se aproveitar das benesses do governo em viagens e aumento de seu patrimônio. A crise política não tem fim. Esta se agrava com a morte de um oficial da FAB que fazia a segurança de Carlos Lacerda, o jornalista mais contundente, crítico do governo de Getúlio Vargas. O principal suspeito de armar o atentado é Gregório Fortunato, chefe da guarda pessoal do presidente e íntimo da família.

A mídia acusa Maneco Vargas, o filho do presidente, de ter sido favorecido com um empréstimo fraudulento do Banco do Brasil, articulado por Gregório. Graças a isso, compra uma fazenda no Rio Grande do Sul, seu estado de origem. O auge acontece em agosto de 1954. Vargas nega deixar o governo e Maneco confessa ao pai que adquiriu a fazenda. Vargas se isola no quarto do Palácio do Catete e se suicida. Qual foi o peso do envolvimento de Maneco e Gregório na motivação da morte do velho líder?

(*) - É professor e jornalista, âncora do Jornal Novabrazil, colunista do R7, do Podcast. Mestre em História pela USP e inscrito no OAB. Palestras e mídia training. Canal no Youtube em www.herodoto.com.br.

Golpes envolvendo falsos sequestros são aperfeiçoados

Em nossa vida pessoal, o uso da tecnologia digital e das redes sociais para comunicação traz vantagens impensáveis até poucos anos atrás, como conversar vendo a imagem de alguém que está muito longe ou compartilhar fotos de entes queridos.

Vivaldo José Breternitz (*)

Por outro lado, esse uso também facilita a ação de criminosos, que buscam aproveitar-se de descuidos e do medo gerado em pessoas que expõem suas vidas nas redes.

Em fevereiro, o FBI emitiu um alerta sobre uma nova tática que utiliza fotos publicadas em redes sociais para extorquir usuários. Criminosos capturam imagens de entes queridos, como filhos, pais ou parceiros, e as manipulam digitalmente para simular situações de perigo. Com isso, tentam enganar as vítimas, fazendo-as acreditar que o familiar foi sequestrado e, em seguida, exigem pagamento de resgate.

Esse crime explora a preocupação com a segurança da família. Geralmente o pedido chega via SMS, com mensagens agressivas e imagens programadas para desaparecer rapidamente, impedindo sua análise detalhada.

O FBI recomenda que, ao receber ameaças desse tipo, as pessoas mantenham a calma, pois o pânico é a principal ferramenta usada pelos criminosos para forçar um pagamento rápido.

Além disso, há outras recomendações, como tentar contato imediato com a pessoa que aparece na foto para confirmar seu paradeiro e analisar a imagem em busca de inconsistências. Fotos manipuladas digitalmente costumam apresentar distorções de proporção, características físicas alteradas ou detalhes que parecem “fora do lugar”.

Também se recomenda registrar evidências, tirando um print da tela antes que a mensagem desapareça, e criar uma “palavra-chave”: as famílias devem estabelecer um código secreto conhecido apenas entre seus membros, para validar comunicações em emergências.

Especialistas alertam ainda que, caso um familiar esteja realmente desaparecido, a publicação de informações pessoais em redes sociais pode atrair golpistas oportunistas.

Qualquer golpe ou tentativa deve ser comunicada às autoridades policiais, mencionando todas as informações possíveis, como números de telefone, fotos enviadas e dados de pagamento. Essas informações são vitais para o esclarecimento e a prevenção de crimes.



Todas essas recomendações são válidas também no Brasil. Além disso, continua valendo a velha recomendação: informações pessoais, especialmente fotos, não devem ser compartilhadas em redes públicas.

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

Expansão da IA nas empresas exige controle sobre identidade de agentes digitais

A adoção de inteligência artificial nas empresas entrou em uma nova fase. Se antes os modelos eram usados principalmente para análise e apoio à decisão, agora passam a executar tarefas, interagir com sistemas corporativos e operar processos críticos. Esse movimento, impulsionado por novas estruturas que conectam IA aos sistemas da empresa, amplia os ganhos de eficiência, mas traz uma questão central para a alta gestão: quem controla a identidade desses agentes digitais?

À medida que agentes de IA passam a consultar dados, acionar ferramentas e automatizar decisões, eles deixam de ser apenas software e assumem papel operacional dentro das organizações. O problema é que os modelos tradicionais de segurança foram desenhados para pessoas e sistemas convencionais. Agentes de IA não se encaixam perfeitamente em nenhuma dessas categorias.

Diferentemente de um funcionário ou de uma conta técnica tradicional, esses agentes são dinâmicos, podem atuar com múltiplas permissões em um mesmo fluxo e tomar decisões intermediárias difíceis de rastrear. Na prática, muitas empresas conseguem ver o que foi executado no sistema, mas não necessariamente compreendem a intenção, o contexto ou a responsabilidade por trás da ação automatizada.

A identidade dos agentes
O mercado respondeu inicialmente com reforço na proteção em tempo real, mo-



Fernando de Falchi

“ O problema é que os modelos tradicionais de segurança foram desenhados para pessoas e sistemas convencionais.

Monitorando interações da IA para bloquear ataques como manipulação de comandos, vazamento de dados e uso indevido de ferramentas. Essa camada reduz riscos imediatos, mas não resolve o problema estrutural: definir quem autorizou o agente, quais limites ele possui e até onde pode agir.

Surge, então, uma nova frente estratégica de segurança: a governança da identidade dos agentes. A proposta é tratar cada agente de IA como uma entidade com escopo

definido, trilha de auditoria, ciclo de vida e limites claros de atuação. Em vez de reagir a incidentes, a organização passa a estabelecer regras antes da execução.

Essa abordagem combina quatro pilares: monitoramento em tempo real, identidade formal para agentes, correlação de dados e telemetria para rastrear decisões automatizadas e políticas claras de autonomia, incluindo pontos de intervenção humana quando necessário.

A discussão ganha relevância adicional no contexto regulatório. Leis como a LGPD e normas internacionais exigem explicabilidade e rastreabilidade de decisões automatizadas. Para conselhos e executivos, o tema deixa de ser apenas técnico e passa a integrar a agenda de governança corporativa e gestão de risco.

Com a expansão da IA nos negócios, a vantagem competitiva não estará apenas em adotar agentes inteligentes, mas em controlar sua atuação. A pergunta que começa a chegar às lideranças é objetiva: quando um agente toma uma decisão em nome da empresa, é possível explicar quem autorizou, quais limites estavam definidos e como aquela ação foi monitorada?

A nova fronteira da integração entre IA e cibersegurança não está apenas na inovação, mas no controle.

(Fonte: Fernando de Falchi, gerente de Engenharia de Segurança da Check Point Software Brasil).

News@TI

IBM anuncia novo plano para supercomputação centrada em quantum

A IBM apresentou a primeira arquitetura de referência para supercomputação centrada em quantum da indústria, um novo modelo para integrar a computação quântica em ambientes modernos de supercomputação. A arquitetura demonstra como os processadores quânticos podem trabalhar em conjunto com GPUs e CPUs (em sistemas locais, centros de pesquisa e na nuvem) para enfrentar desafios científicos que nenhuma abordagem computacional isolada consegue resolver sozinha. Projetada para as cargas de trabalho atuais e construída para evoluir ao longo do tempo, a arquitetura reúne sistemas quânticos e clássicos em um ambiente de computação unificado. Ele combina hardware quântico com uma infraestrutura clássica poderosa, incluindo clusters de CPU e GPU, redes de alta velocidade e armazenamento compartilhado, para suportar cargas de trabalho computacionalmente intensivas e à pesquisa de algoritmos (<https://research.ibm.com/blog/quantum-centric-supercomputing-system-reference-architecture>).

WhatsApp anuncia recurso que permite a pais monitorar conversas de menores de 13 anos

O WhatsApp anunciou um novo recurso de controle parental que permitirá a pais ou responsáveis acompanhar e limitar a atividade de menores de 13 anos dentro do aplicativo. A funcionalidade começará a ser testada nas próximas semanas com um pequeno grupo de usuários e permitirá vincular a conta da criança à de um adulto, desde que ambos os celulares estejam lado a lado no momento da configuração. Com o recurso ativado, os responsáveis poderão verificar solicitações de conversa enviadas por desconhecidos antes que a criança tenha acesso a elas, além de acompanhar quando um contato é adicionado, bloqueado ou denunciado. O sistema também mostrará informações sobre participantes e administradores de grupos, permitindo que os pais decidam se autorizam ou não a participação da criança nas conversas (Fonte: Paulo Cesar Costa, CEO da PH3A).

Inflação oficial recua para 3,81%, com variação de 0,7% em fevereiro

O Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) acelerou de 0,33% em janeiro para 0,7% em fevereiro, maior taxa desde fevereiro de 2025 (1,31%). Os dados foram divulgados ontem (12) pelo IBGE

A maior variação e impacto foram registrados no grupo Educação (5,21%), devido aos reajustes anuais das mensalidades de escolas e cursos. Junto com a alta no grupo Transportes, os dois grupos representaram aproximadamente 66% do resultado do mês.

No ano, o IPCA acumula alta de 1,03% e, nos últimos doze meses, o índice ficou em 3,81%, abaixo dos 4,44% dos 12 meses imediatamente anteriores. A inflação oficial está dentro do limite máximo de tolerância da meta do governo. O gerente da pesquisa, Fernando Gonçalves, explica que, embora mais alto que em meses anteriores, o resultado é o menor para um mês de fevereiro desde 2020 (0,25%).

“Em fevereiro do ano passado, no IPCA de 1,31% houve uma pressão do grupo Habitação, em especial na energia elétrica, em função do fim do Bônus de Itaipu, o que não ocorreu no ano de 2026. Ainda na comparação com o ano anterior, Educa-



A inflação oficial está dentro do limite máximo de tolerância da meta do governo.

ção acelerou ao registrar 5,21% em fevereiro de 2026 contra 4,7% de fevereiro de 2025”, acrescentou.

O grupo Alimentação e bebidas teve pequena variação na passagem de janeiro (0,23%) para fevereiro (0,26%). A alimentação no domicílio registrou variação de 0,23% frente a 0,10% do mês anterior, com influência das altas do açaí (25,29%), do feijão carioca (11,73%), do ovo de galinha (4,55%) e das carnes (0,58%).

Segundo o gerente da pesquisa, o grupo dos alimentos variou 0,26% em fevereiro,

mostrando desaceleração na comparação com fevereiro de 2025, quando registrou influência da alta do ovo de galinha (15,39%) e do café moído (10,77%). No índice atual, tais subitens desaceleraram para 4,55% (ovo de galinha) e -1,20% (café), oitavo mês seguido de retração nos preços deste subitem, que acumula 10,13% de variação nos últimos 12 meses.

“Além desses produtos o arroz, importante na mesa dos brasileiros, já acumula queda de 27,86% em 12 meses dada a boa oferta do cereal”, disse Gonçalves. No

grupo Transportes, chamou a atenção o aumento de 11,4% na passagem aérea. Também registraram altas o seguro voluntário de veículos (5,62%), o conserto de automóvel (1,22%) e o ônibus urbano (1,14%). Nos combustíveis, o índice ficou em -0,47%, com quedas na gasolina (-0,61%) e no gás veicular (-3,10%), e altas no etanol (0,55%) e no óleo diesel (0,23%).

De acordo com o IBGE, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) teve alta de 0,56% em fevereiro, 0,17 ponto percentual acima do resultado observado em janeiro (0,39%). No ano, o INPC acumula alta de 0,95% e, nos últimos 12 meses, o índice ficou em 3,36%, abaixo dos 4,30% dos 12 meses imediatamente anteriores. Em fevereiro de 2025, a taxa foi de 1,48%. Os produtos alimentícios aceleraram de janeiro (0,14%) para fevereiro (0,26%). A variação dos não alimentícios passou de 0,47% em janeiro para 0,66% em fevereiro (ABr).

O espaço da voz feminina nas decisões

Fabiana Bertotti (*)

As mulheres ocupam apenas 30% dos cargos de direção no mundo, um avanço considerado tímido nas últimas décadas, conforme aponta um relatório de 2025 da Organização Internacional do Trabalho (OIT)

A liderança exige firmeza, só que a firmeza feminina gera a penalização social. Esse paradoxo cria um custo de reputação que influencia escolhas profissionais e modos de se posicionar.

Pesquisas também indicam que vozes femininas com registro mais grave e arrastado no final das frases, o chamado “vocal fry”, foram avaliadas como menos competentes e confiáveis em ambientes de trabalho, com maior impacto sobre mulheres. Falar começa a ter um custo, e o cérebro aprende essa matemática, a reduzir, a moderar. Muitas vezes, o bloqueio não é técnico, mas resultado de experiências acumuladas desde cedo.

Esse cenário pode estar relacionado a um silenciamento progressivo e estrutural, ainda presente em diferentes esferas sociais e profissionais. Elas são metade da população do planeta, contudo, no dia primeiro de janeiro de 2025, ocupavam 27,2% das cadeiras nos parlamentos nacionais, conforme a ONU Mulheres.

Os números revelam um padrão histórico. A menor presença nos espaços de decisão não decorre de incapacidade individual, mas de um arranjo social que restringe tempo, renda e oportunidades. Isso impacta diretamente quem participa das decisões públicas e corporativas.

Não se trata de coincidência, mas de estrutura. Quando você tem menos tempo, menos renda, menos presença nos espaços de decisão, você tem menos voz. Muitas mulheres foram empurradas para fora do palco institucional, o que altera o próprio exercício da fala.

Em 2001, pesquisa publicada no “Journal of Social Issues” mostrou que mulheres descritas como firmes e ambiciosas tendem a receber avaliações mais negativas do que homens com o mesmo comportamento. Elas eram vistas como menos simpáticas, enquanto eles eram percebidos como líderes naturais.

No Brasil, a baixa representação no parlamento reforça esse quadro. O país aparece entre as posições mais baixas do ranking global de presença feminina, segundo dados da ONU Mulheres Brasil com base na União Interparlamentar. A ausência nos espaços onde as leis são formuladas influencia prioridades públicas e a distribuição de recursos.

A comunicação não é apenas técnica vocal, dicção, postura, mas um posicionamento interno combinado com estratégia externa. Ocupar espaço exige autorização interna, organização do pensamento e repertório consistente. O silenciamento tem custo financeiro. Treinar a nossa voz é um ativo. Posicionar-se não é excesso nem afronta, mas uma forma legítima de participação nos espaços onde decisões estruturais são tomadas.

(*) - Jornalista formada pelo UNASP, é especialista em oratória e referência na capacitação de líderes e profissionais.

Trabalhadores consideram ultraprocessados um risco à saúde

Pesquisa realizada em seis países mostra que mais de 70% dos trabalhadores consideram os alimentos ultraprocessados um risco à saúde. O levantamento, feito pela Sodexo, foi realizado no Brasil, Chile, China, Estados Unidos, França e Reino Unido. Mais de 5 mil empregados foram ouvidos, 800 deles no Brasil.

De acordo com a pesquisa Food Experience Tracker, 78% dos funcionários brasileiros consideram alimentos ultraprocessados um risco à saúde, embora reconheçam sua praticidade no dia a dia. Globalmente, 71% compartilham a mesma percepção, reforçando a importância de escolhas mais equilibradas mesmo no ambiente corporativo.

Segundo o estudo, a tendência é que os restaurantes dentro das empresas ganhem maior relevância no dia a dia

para atender a uma força de trabalho cada vez mais consciente sobre saúde, que busca alimentos frescos, locais e sazonais. “Temos visto que colaboradores demonstram maior disposição para deixar organizações que não adotam práticas sustentáveis, reforçando a importância de adotar ações que atendam tanto a saúde dos colaboradores quanto o impacto ambiental”, destacou a diretora de Marketing da Sodexo Brasil, Cinthia Lira.

Segundo o Guia Alimentar para a População Brasileira, do Ministério da Saúde, os alimentos ultraprocessados devem ser evitados. São formulações industriais à base de ingredientes extraídos ou derivados de outros alimentos, como óleos, gorduras, açúcar, amido modificado ou, ainda, sintetizados em laboratório como, por

exemplo, corantes, aromatizantes, e realçadores de sabor.

De acordo com o guia, os ultraprocessados contêm uma série de produtos químicos que visam estender a validade do alimento, ou, ainda, dar cor, sabor, aroma e textura para torná-lo mais atraente. Esse tipo de alimento, segundo a publicação do ministério, favorece o consumo excessivo de calorias em razão de ter concentração elevada de açúcar, sale e gordura, e é formulado para que seja extremamente saboroso, favorecendo o “comer sem parar”.

Segundo o guia, o consumo excessivo de sódio e gorduras saturadas aumenta o risco de doenças do coração, enquanto o consumo excessivo de açúcar aumenta o risco de cárie dental, obesidade, diabetes e outras doenças crônicas (ABr).

A - Otimização e IoT

O Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da USP, campus de São Carlos, lançou o curso online “Inteligência Artificial, Otimização e Internet das Coisas para Indústrias e Negócios”. Direcionado a gestores, engenheiros, analistas, desenvolvedores e consultores interessados em transformar dados em resultados de negócios, o curso tem como um dos objetivos ensinar a desenvolver soluções como sensores que coletam dados em tempo real, algoritmos capazes de prever a demanda de produção, sistemas de inteligência artificial (IA). Mais informações: (https://opaiot.icmc.usp.br/).

B - Retomada da Avibras

Em uma assembleia decisiva, os trabalhadores da Avibras Indústria Aeroespacial, localizada em Jacareí/SP, aprovaram, na quarta-feira (11), a proposta de pagamento da dívida trabalhista acumulada pela empresa. Com a aprovação, as atividades da principal indústria bélica do país devem ser retomadas em abril, depois de três anos sem produção contínua. A assembleia também coloca fim a 1280 dias de greve, iniciados em 9 de setembro de 2022 contra o atraso no pagamento de salários. Essa foi uma das mais longas e importantes greves já realizadas no país.

C - Usina Solar

A TTS Energia, empresa de engenharia e construção de usinas fotovoltaicas e ativos de energia renovável, acaba de vencer uma licitação em formato de leilão para a construção de uma usina solar

de 5 megawatts (MW) no município de Jequitibá/MG, que integrará o portfólio da Cemig SIM, subsidiária de uma das maiores companhias integradas do setor elétrico do país (Grupo Cemig). O projeto, que representa um investimento de mais de R\$ 8,7 milhões, será composto por 10.864 módulos fotovoltaicos instalados em estrutura fixa de solo. A nova usina solar (UFV) atenderá clientes na categoria de geração compartilhada, por meio da modalidade de energia solar por assinatura.

D - Isenção para Motos

O Governo de São Paulo lançou o portal Duas Rodas Zero IPVA para esclarecer as principais dúvidas da população sobre a isenção de IPVA para motos de até 180 cilindradas. O site reúne informações sobre quem tem direito, quais os requisitos, o que fazer caso o benefício não tenha sido concedido automaticamente e ainda disponibiliza materiais de divulgação para download. A nova lei pode beneficiar 4,4 milhões de motocicletas em São Paulo, o equivalente a 77% de toda a frota de motos do estado. Confira em: (https://www.duasrodaszeroipva.sp.gov.br/).

E - Prêmio PrósperaCoop

Projetos bem-feitos fortalecem comunidades, geram impacto e mostram, na prática, a força do cooperativismo. O Prêmio PrósperaCoop foi criado para reconhecer essas iniciativas. A premiação valoriza projetos de sustentabilidade desenvolvidos por cooperativas de crédito, alinhados aos princípios cooperativistas, às práticas ESG e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Podem participar

Cooperativas de crédito de 1º e 2º grau e seus institutos, desde que estejam sediados no Brasil e em pleno funcionamento. Saiba mais: (https://premioprospera.coop.br/)

F - Transporte de Cargas

De 14 a 16 de abril de 2026, o Distrito Anhembi, em São Paulo, será palco da Intermodal South America, que chega à sua 30ª edição como o principal ponto de encontro dos setores de logística, intralógica, transporte de cargas, tecnologia e comércio exterior da América Latina. Além da área de exposição, o 4º Interlog Summit, estreia nesta edição um novo formato e amplia sua atuação internacional. O summit se estenderá pelos três dias do evento e reunirá dois congressos simultâneos: o Congresso Intermodal Internacional e o XXVIII CNL – Conferência Nacional de Logística, promovido pela Abralog. Informações: (https://www.intermodal.com.br/).

G - Líderes Empresariais

A Merco Brasil divulga a nova edição do ranking Líderes Empresariais, que avalia a reputação dos principais executivos em atuação no país. O levantamento confirma, pelo nono ano consecutivo, a liderança de Luiza Helena Trajano, do Magazine Luiza. Na segunda colocação permanece Fábio Barbosa, da Natura, reforçando a consistência de sua reputação junto aos diferentes públicos avaliados. O principal movimento no topo do ranking foi a ascensão de Cristina Junqueira, do Nubank, que avançou da quarta para a terceira posição em 2025.

H - Olimpíada de Administração

Com a proposta de unir de modo lúdico o conhecimento sobre gestão e o valor da sustentabilidade, a Olimpíada Brasileira de Administração (OBAdm) abre as inscrições para sua terceira edição. A iniciativa é voltada a estudantes do ensino médio e técnico, alunos do ensino superior, bacharéis, tecnólogos, profissionais da área e demais interessados. As provas e desafios serão realizados de 8 a 12 de junho. O cadastro é gratuito e pode ser feito até o dia 7 de junho, tanto por instituições de ensino quanto de forma individual, por meio do site: (https://www.obadm.org.br/).

A nova era das marcas próprias: de alternativa econômica a objeto de valor e desejo

Filippo Vidal (*)

O mercado de marcas próprias vive uma transformação profunda e o varejo farmacêutico brasileiro é um dos protagonistas desse movimento. O que antes era percebido essencialmente como alternativa de baixo custo às marcas tradicionais torna-se hoje um território vibrante de inovação, diferenciação e valor agregado.

Segundo a Abradilan, em 2024 o segmento movimentou R\$ 4,6 bilhões até agosto, registrando crescimento de 14,9% em relação ao ano anterior, e já está presente em 85% das 77 categorias de Consumer Health do varejo farmacêutico.

Ao observar dados da Euromonitor com foco nas categorias de beleza, higiene e cuidado pessoal, que puxam a expansão no Brasil, percebemos que o país cresce acima da média global, com altas que variam de 24% a 55%, dependendo da categoria. Esse crescimento abre espaço não apenas para a ampliação de sortimento, mas para a construção de plataformas de marca que entregam ofertas cada vez mais orientadas a acompanhar, de forma contínua, a vida dos consumidores.

Os brasileiros aparentam estar prontos para essa evolução. Segundo a pesquisa NIQ — Finding Harmony on the Shelf (2025) 69% dizem que marcas próprias são boas alternativas às comerciais; 72% veem nelas ótimo custo-benefício; e 68% comprariam mais se a variedade disponível fosse maior.

Elas surgiram como versões mais econômicas das marcas líderes. A comunicação, estética e experiência eram centradas em fatores funcionais, como preço e acesso e, consequentemente, as expressões tornaram-se bastante racionais e pouco inspiradoras. Atualmente, essa realidade mudou. Com maior acesso dos consumidores a experiências mais completas, as marcas próprias passaram a competir de igual para igual com as tradicionais. Deixaram de ser apenas mais baratas para se tornarem “tão boas quanto”, com níveis equivalentes e, em alguns casos, superiores de qualidade percebida.

Um case interessante nesse sentido é o da rede de farmácias britânica Boots. Em 2007, sua linha de skincare N°7 ganhou projeção mundial quando o sérum Protect & Perfect foi apontado em um documentário da BBC como o único produto com eficácia antienvhecimento com-

provada. O resultado? O que seria um estoque para um ano esgotou em duas semanas. Segundo o The Guardian, hoje a N°7 é a marca n° 1 em produtos antienvhecimento de massa.

Agora, as marcas próprias vivem uma nova etapa: mais aspiracional, contemporânea e competitiva. Deixam de ser meras extensões da bandeira varejista e passam a se posicionar como marcas de lifestyle, com propósito, estética, narrativa e experiências próprias. Atributos como wellness, performance, sustentabilidade e autocuidado tornam-se centrais em experiências nas quais o racional divide espaço com o emocional. E a disputa ocorre, de fato, com os líderes das categorias. O sucesso das marcas exclusivas se apoia hoje em pilares bem definidos: coerência estética e clareza de papel.

A identidade deve ser unificada e reconhecível, mesmo atuando em múltiplas categorias como:

- **Experiência integrada:** a comunicação precisa ser consistente, com integração fluida entre os ambientes físico e digital;
- **Território emocional:** é necessário apropriar-se de um território de storytelling emocional, indo além da lógica de preço.
- **Gestão de portfólio eficiente:** menos marcas e mais consistência, favorecendo a criação de uma plataforma ampla capaz de vencer em diversas categorias.
- **Construção contínua:** visão de longo prazo, rotina de aperfeiçoamento e repetição consistente, mais do que campanhas pontuais.

O ambiente atual para marcas próprias nunca foi tão positivo. Há demanda, crescimento e sofisticação, tanto nas expectativas do consumidor quanto nas possibilidades estratégicas para o varejo. Criá-las para que sejam fortes significa ir além do sortimento: é desenvolver ativos estratégicos de marca capazes de gerar margem, fidelidade, diferenciação e valor reputacional. Estamos vivendo uma nova era, e as redes que souberem abraçar esse momento com estratégia, consistência e visão de marca terão protagonismo em um dos movimentos mais relevantes do consumo contemporâneo.

(*) Sócio e Diretor da FutureBrand São Paulo.

Indústria 4.0 avança, mas gargalos tecnológicos e qualificação ainda limitam expansão

Empresas buscam integrar automação, inteligência artificial e internet das coisas às cadeias produtivas, enquanto especialistas alertam para desigualdades regionais e falta de mão de obra capacitada

A chamada Indústria 4.0, que incorpora tecnologias como internet das coisas (IoT), inteligência artificial (IA), robótica avançada e sistemas ciberfísicos à manufatura, ainda caminha a passos desiguais no Brasil. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), apenas 28% das empresas industriais de médio e grande porte adotaram tecnologias relacionadas à transformação digital em seus processos até 2023.

“O Brasil tem um grande potencial em automação industrial, mas enfrenta desafios históricos como a defasagem da infraestrutura tecnológica e a escassez de profissionais com qualificação técnica específica para sistemas integrados e operações críticas”, explica Fábio Camargo Miki, engenheiro eletricitista com pós-graduação em automação industrial pela PUC-PR e experiência internacional nos setores de óleo e gás, mineração e papel e celulose.

Com atuação em países como México, Brasil e Moçambique, Miki destaca que as iniciativas mais bem-sucedidas de digitalização industrial envolvem sistemas de controle distribuído (DCS) e uso intensivo de sensores e dados em tempo real. “Trabalhos com sistemas ABB, Siemens, Yokogawa e Emer-



son mostram que é possível atingir padrões globais, mas isso exige planejamento de longo prazo e investimento em manutenção e atualização de sistemas críticos”, afirma.

Levantamento realizado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) estima que o uso pleno de tecnologias da Indústria 4.0 pode gerar uma economia anual de até R\$ 73 bilhões com ganho de eficiência nas fábricas. No entanto, 90% das indústrias brasileiras ainda operam com baixo ou nenhum nível de automação inteligente, de acordo com o Mapa da Digitalização da Indústria.

Na avaliação de Miki, que liderou projetos de integração mina-planta-porto, o gargalo não está apenas na aquisição de tecnologia.

“É uma questão estrutural. Muitas plantas operam com sistemas antigos, sem conectividade, e a migração para arquiteturas digitais exige compatibilização de equipamentos legados e capacitação técnica local. Isso encarece e desacelera o processo.”

A assimetria regional também preocupa. Enquanto estados como São Paulo, Paraná e Minas Gerais avançam com iniciativas de inovação industrial, regiões Norte e Nordeste ainda enfrentam limitações severas em infraestrutura energética, conectividade e formação profissional. Segundo o IBGE, em 2023, apenas 8% das empresas industriais do Norte do país utilizavam algum sistema de automação conectado à internet.

Entre os setores mais avançados no uso de tec-

nologias da Indústria 4.0 no Brasil estão papel e celulose, petróleo e gás e metalurgia, segmentos nos quais Miki desenvolveu soluções integradas de controle de processos. “Essas indústrias operam com margens apertadas e alto risco operacional. Por isso, são pressionadas a investir em confiabilidade e previsão de falhas por meio de automação avançada.”

A perspectiva para os próximos anos é de expansão lenta, mas consistente. A Pesquisa de Inovação da Indústria 2024, da CNI, indica que 41% das empresas pretendem investir em digitalização até 2026, com foco em eficiência energética, redução de perdas e integração de sistemas de chão de fábrica com plataformas de gestão (ERP e MES).

Para Miki, o futuro da indústria brasileira depende da capacidade de formar um ecossistema de inovação com base técnica sólida, políticas de incentivo coordenadas e atração de talentos. “A Indústria 4.0 não é apenas sobre sensores e algoritmos. É sobre transformar o modo como fabricamos, gerenciamos e tomamos decisões, com impacto direto na produtividade e na competitividade internacional do país”, conclui.

Brasil avança em ranking da OCDE de dados abertos

O Brasil alcançou o seu melhor desempenho da história no índice da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que avalia a efetividade das políticas governamentais de dados abertos. A informação foi divulgada pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom).

O resultado consta na última edição do OURData Index (Open, Useful and Re-usable Data Index), o ranking que mede o grau de abertura, acessibilidade e reutilização de dados públicos entre países membros e parceiros da organização. Entre 41 países analisados, o Brasil

obteve 0,70 ponto em uma escala de 0 a 1, alcançando a 8ª melhor nota do mundo.

Trata-se da melhor pontuação da América Latina e um resultado 32% superior à média dos países da OCDE. O desempenho também coloca o país à frente de nações reconhecidas pelas políticas digitais de dados abertos, como Reino Unido e Canadá, e consolida o Brasil como referência regional e internacional na agenda de abertura de dados. O índice OURData Index analisa três dimensões principais das políticas de dados abertos: disponibilidade, acessibilidade e suporte ao reuso das informações públicas.

O Brasil apresentou resultados especialmente expressivos nos dois primeiros pilares. No critério disponibilidade de dados, a pontuação foi 0,78 ponto, enquanto em acessibilidade dos dados atingiu 0,74. No pilar suporte ao reuso, a nota foi ficou em 0,57, mas ainda superior à média da OCDE, de 0,40.

“Os resultados refletem avanços do governo do Brasil na publicação proativa de dados governamentais em formatos abertos e reutilizáveis, além do fortalecimento de instrumentos que ampliam o acesso e o uso dessas informações por cidadãos, pesquisadores, jornalistas, empreendedores e pela sociedade em geral”, destacou nota do governo brasileiro (ABR).

Proclamas de Casamentos

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: **HENRIQUE DE ALMEIDA LIRA**, estado civil solteiro, filho de Manoel Pereira de Lira e de Maria da Glória de Almeida Lira, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **DAIANA APARECIDA DE JESUS FERREIRA**, estado civil solteira, filha de Donizete Ferreira e de Sonia Maria de Jesus, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **GIOVANNI COLOMBO PIRES BARBOSA**, estado civil solteiro, filho de Jose Eduardo Pires Barbosa e de Adriana Colombo, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **NATALIE SIQUEIRA CAMARGO**, estado civil solteira, filha de Alexandre Camargo e de Sheila Siqueira Camargo, residente e domiciliada em Penha de França, nesta Capital - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Teófilo Dias, nº 332, apto. 52, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Jorge Augusto, nº 434, Penha de França, 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: **JOÃO LUCAS RANGEL DA NÓBREGA**, estado civil solteiro, filho de João Batista da Nóbrega e de Francieleide Rangel de Araújo, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **LARISSA KELLY DE MEDEIROS TÓRRES**, estado civil solteira, filha de Joadiman Torres de Moraes e de Maria do Socorro de Medeiros Carneiro, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **JOSÉ ROSA NETTO**, estado civil solteiro, filho de Paulo Roberto Menezes Rosa e de Nilva Xavier de Jesus Rosa, residente e domiciliado no Distrito de Sapopemba, nesta Capital - São Paulo - SP. A pretendente: **THALITA FERNANDES GUIMARÃES**, estado civil solteira, filha de Carlos Alberto Guimarães e de Eliana de Araujo Fernandes Guimarães, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Avenida Lauro Xerfan, nº 552, Distrito de Sapopemba, nesta Capital - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Luís Geraldo da Silva, nº 285, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea “b” da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente.

FAÇO SABER que pretendem converter sua união estável em casamento:

O convivente: **MATHEUS GONÇALVES DE LIMA**, estado civil solteiro, filho de João Carlos Barbosa de Lima e de Juliana de Fatima Gonçalves, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A convivente: **NOEMI LIMA DE SOUZA**, estado civil solteira, filha de Gill Mayeron Nery Souza e de Miriam Elaine Araujo de Lima, 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

O líder de 2026: menos chefe, mais gestor de emoções

Com equipes mais diversas, ambientes híbridos e aumento dos afastamentos por saúde mental, empresas passam a exigir líderes capazes de lidar com emoções, conflitos e relações humanas — não apenas com metas

Durante décadas, a liderança foi associada à capacidade de comando, controle e cobrança por resultados. Esse modelo, no entanto, começa a mostrar sinais claros de esgotamento em um mercado de trabalho marcado por instabilidade, pressão constante e mudanças aceleradas na forma de trabalhar.

A consolidação do trabalho híbrido, a intensificação do uso de tecnologia e o aumento dos casos de ansiedade e burnout deslocaram o centro da liderança. Hoje, a forma como o gestor conduz pessoas tem impacto direto na produtividade, no engajamento e na permanência dos profissionais.

De acordo com estudo da McKinsey & Company, equipes lideradas por gestores com alta inteligência emocional apresentam até 23% mais engajamento e índices significativamente menores de rotatividade. O relatório aponta que habilidades



emocionais deixaram de ser complementares e passaram a ser centrais para a performance organizacional.

No Brasil, pesquisas da Kantar mostram que saúde mental, clima organizacional e qualidade da liderança já figuram entre os principais fatores de decisão para permanecer ou sair de um emprego, especialmente entre profissionais qualificados e mais jovens.

Para Patrícia Suzuki, CHRO da Redarbor Brasil, detentora do Infojobs, essa

aparecem depois como turnover, afastamentos e queda de produtividade.”

Suzuki destaca que gestão emocional não significa permissividade ou perda de autoridade. “Ser empático não é evitar decisões difíceis, é saber comunicá-las de forma clara, previsível e humana, reduzindo ruído e insegurança”, diz. Empresas que mantêm estilos autoritários ou excessivamente hierárquicos enfrentam maior dificuldade para atrair e reter talentos, especialmente em áreas de alta demanda.

Nesse cenário, formar líderes emocionalmente preparados deixa de ser um diferencial competitivo e passa a ser uma condição básica de sobrevivência organizacional. “O líder do futuro não será lembrado apenas pelo que entregou, mas por como conduziu pessoas em tempos de incerteza e como fortaleceu a sua equipe”, conclui a CHRO do Infojobs.

mudança é estrutural. “O líder de 2026 não será apenas alguém que entrega resultados, mas alguém capaz de lidar bem com as emoções do seu time, essencialmente em contextos de pressão contínua”, afirma.

Segundo a executiva, muitos dos problemas atribuídos à falta de comprometimento têm origem na forma como as relações são estabelecidas: “conflitos que não são tratados, comunicação ineficiente e ausência de escuta geram custos invisíveis que

Execução de IA: a próxima vantagem competitiva

Ramon Ribeiro (*)

Há poucos anos, adotar inteligência artificial (IA) em uma empresa era visto como algo inovador; hoje tornou-se praticamente obrigatório. Mesmo assim, muitas organizações ainda patinam para gerar valor real a partir dessas iniciativas. A realidade é que ter uma estratégia de IA não basta: é preciso entregá-la. Uma pesquisa global recente feita pela norte-americana Turing, que realiza pesquisas no campo da IA, indica que apenas 12% dos líderes empresariais dizem ter sido “muito bem-sucedidos” em traduzir suas estratégias de IA em resultados operacionais.

Diante disso, cresce o consenso de que a vantagem competitiva no mundo da IA vai vir da execução eficaz, e não apenas de boas ideias. Afinal, não é a empresa com o maior modelo ou o plano mais sofisticado que vence, e sim aquela que transforma conceitos de IA em resultados mensuráveis rapidamente.

Enquanto muitas correm atrás do hype, as líderes focam em como implantar a IA de modo a gerar impacto concreto. A questão já não é se uma empresa deve adotar IA, mas quão rápido ela consegue criar valor em escala com IA — antes que a concorrência o faça. Em suma, a capacidade de tirar projetos de IA do papel com agilidade e escala desponta como o próximo grande diferencial competitivo.

Execução: o fator decisivo na era da IA

Temos assistido a uma corrida para experimentar IA em todos os setores. Modelos avançados, projetos-piloto e provas de conceito surgiram por toda parte nas empresas. Porém, um número surpreendente dessas iniciativas nunca passa do experimento inicial para uma implementação real em larga escala. E é nesse “vale da morte” entre o laboratório e a produção que grande parte dos esforços de IA se perde.

Essa lacuna de execução envolve vários fatores interconectados — desde deficiências na estratégia e falta de foco durante a implantação, até desalinhamento da liderança, baixa prontidão organizacional e limitações de capacidade técnica. Em grande medida, o obstáculo não é a tecnologia em si, mas como ela é incorporada aos processos e pessoas.

Implementar IA com sucesso exige repensar não apenas a tecnologia, mas também quem faz o trabalho e como o trabalho é feito dentro da empresa. Organizações que tratam a IA apenas como um projeto de TI ou uma iniciativa pontual de eficiência tendem a esbarrar nesses limites.

Em contraste, aquelas que encaram a IA como uma transformação estratégica

— envolvendo pessoas, processos e inovação de forma integrada — saem na frente. Esses líderes dão às equipes espaço para experimentar, falhar, inovar e escalar o que funciona, cultivando uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração entre as áreas de negócio e tecnologia. Investidores também já cobram resultados: empresas que demonstram eficiência e crescimento impulsionados por IA estão sendo recompensadas no mercado, enquanto a demora ou indecisão em apresentar valor tangível com IA pode minar a confiança dos acionistas e a valorização da companhia.

O que caracteriza uma execução eficaz de IA

Empresas que realmente extraem valor da IA operam com agilidade e foco. Em vez de esperar por soluções perfeitas, equipes de alto desempenho testam e ajustam rapidamente pequenos experimentos em ciclos curtos, muitas vezes semanais. Essa abordagem iterativa reduz riscos e garante alinhamento constante entre a tecnologia e as necessidades do negócio.

Desde o início, as iniciativas são ancoradas em métricas claras de sucesso. O retorno sobre o investimento não é tratado como uma promessa futura, mas como critério presente: se o projeto não entrega resultado, ele é ajustado ou interrompido. Isso evita desperdício de recursos e mantém a execução orientada por impacto real.

Outro traço comum é o foco deliberado. Em vez de tentar transformar tudo de uma vez, as empresas mais eficazes escolhem um gargalo específico — um processo ineficiente, uma fricção recorrente — e aplicam IA ali. Ao resolver um problema por vez, constroem ganhos rápidos que geram tração interna e aprendizado acumulado.

Consequentemente, a equipe que implementa melhorias de IA de forma consistente inevitavelmente supera aquela que passa tempo demais apenas debatendo ideias. Em mercados que se movem em ritmo acelerado, ficar parado equivale a ficar para trás. Empresas que operacionalizam a IA primeiro acabam definindo novos patamares de velocidade, eficiência e experiência ao cliente que os demais terão dificuldade em alcançar.

As empresas que adotam essa mentalidade de execução ágil orientada a valor liderarão seus mercados, impulsionadas por um ciclo virtuoso de inovação e resultados. Já aquelas que ficarem apenas na teoria ou na lentidão correrão o risco de se tornarem irrelevantes. A próxima vantagem competitiva não virá da tecnologia em si, mas de como se faz a tecnologia acontecer.

(*) Diretor Comercial da Solo Network.

ALÉM MAR COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.									
Demonstrações Financeiras Fidas em 31 de Dezembro de 2025 e 2024 (Valores Empressos em Reais)									
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido pela Legislação Societária em 2025 e 2024									
Balço Patrimonial		2025		2024		Reservas		Lucros ou	
Ativo/Circulante		3.366.361		2.579.855		Legal		Prejuízos Acumulados	
Caixa/Bancos	641.091	637.544	1.101.726	1.101.726	-	-	-	-	1.101.726
Cliques	890.396	243.472	-	-	-	-	-	-	(580.000)
Impostos a Recuperar	372.743	335.562	-	-	-	-	-	-	(521.726)
Outras contas	9.603	81.691	-	-	-	-	521.726	-	-
Despesas do exercicio seguinte	47.245	27.400	-	-	-	-	-	-	928.930
Não Circulante	221.674	302.876	960.000	11.810	192.000	1.450.243	1.450.243	1.450.243	2.614.053
Investimentos	11.370	11.370	-	-	-	-	-	-	928.930
Imobilizado Administrativo	85.734	69.415	576.000	-	-	(576.000)	-	-	-
Intangível	124.570	222.091	-	-	-	-	-	-	(46.446)
Total Ativo	5.539.113	4.208.401	1.536.000	11.810	238.446	896.566	896.566	896.566	2.682.823
Demonstração dos Fluxos de Caixa									
Balço Patrimonial		2025		2024		Atividades Operacionais		Atividades de Investimento	
Passivo/Circulante		1.996.130		1.594.347		Resultado do exercicio		Aquisição de bens do imobilizado e intangíveis	
Fornecedores a pagar	475.934	63.243	928.930	1.101.726	1.101.726	1.101.726	1.101.726	1.101.726	(44.186)
Impostos/Obrigações a recolher	817.585	488.871	125.387	107.868	107.868	107.868	107.868	107.868	(321.821)
Contas e obrigações a pagar	330.409	728.282	1.054.317	1.209.595	1.209.595	1.209.595	1.209.595	1.209.595	218.801
Imposto de Renda e Contrib. Social	372.743	313.952	-	-	-	-	-	-	-
Não Circulante	860.160	-	636.924	153.324	153.324	153.324	153.324	153.324	(44.186)
Dividendos a distribuir	860.160	-	(3.546)	(310.777)	(310.777)	(310.777)	(310.777)	(310.777)	(103.020)
Patrimônio Líquido	2.682.823	2.614.054	(37.181)	(126.252)	(126.252)	(126.252)	(126.252)	(126.252)	(580.000)
Capital	1.536.000	960.000	19.845	(5.154)	(5.154)	(5.154)	(5.154)	(5.154)	(860.160)
Reserva de capital / Legal / Lucros	1.146.823	1.654.054	72.088	87.508	87.508	87.508	87.508	87.508	(860.160)
Total do Passivo	5.539.113	4.208.401	(19.845)	(5.154)	(5.154)	(5.154)	(5.154)	(5.154)	(580.000)
Demonstração dos Resultados									
Balço Patrimonial		2025		2024		Atividades Operacionais		Atividades de Investimento	
Passivo/Circulante		1.996.130		1.594.347		Resultado do exercicio		Aquisição de bens do imobilizado e intangíveis	
Receita Bruta	10.740.222	9.980.983	1.054.317	1.209.595	1.209.595	1.209.595	1.209.595	1.209.595	(44.186)
(-) Impostos, abatimentos e devoluções	(1.927.282)	(1.505.789)	125.387	107.868	107.868	107.868	107.868	107.868	(321.821)
(-) Custo de serviços e mercadorias	(3.607.380)	(1.605.269)	1.054.317	1.209.595	1.209.595	1.209.595	1.209.595	1.209.595	218.801
(-) Lucro Bruto	5.205.560	6.869.925	-	-	-	-	-	-	-
(-) Despesas com pessoal/vendas/administrativas	(4.060.168)	(5.544.751)	636.924	153.324	153.324	153.324	153.324	153.324	(44.186)
(+) Resultado financeiro líquido	65.311	90.504	(3.546)	(310.777)	(310.777)	(310.777)	(310.777)	(310.777)	(103.020)
Lucro/Prejuízo Operacional	1.210.703	1.415.679	(37.181)	(126.252)	(126.252)	(126.252)	(126.252)	(126.252)	(580.000)
(+) Outros resultados operacionais	90.970	-	19.845	(5.154)	(5.154)	(5.154)	(5.154)	(5.154)	(860.160)
Resultado Antes do Imposto de Renda	1.301.672	1.415.679	72.088	87.508	87.508	87.508	87.508	87.508	(860.160)
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	(1.927.282)	(1.505.789)	125.387	107.868	107.868	107.868	107.868	107.868	(321.821)
Lucro Líquido (Prejuízo) do Exercício	928.930	1.101.726	1.054.317	1.209.595	1.209.595	1.209.595	1.209.595	1.209.595	218.801
Lucro Líquido (Prejuízo) por ação do Capital Social	1,94	2,30	1,94	2,30	1,94	2,30	1,94	2,30	1,94

F&I Brasil Tecnologia e Serviços Ltda.
 CNPJ/MF nº 14.443.697/0001-80 - NIRE 35.225.976.705
1º Alteração do Contrato Social

Pelo presente instrumento particular e na melhor forma de direito, as partes abaixo qualificadas: **Dealerspace S.A.**, CNPJ/MF nº 43.970.000/0001-27, com sede em Barueri/SP, JUCESP/NIRE 35.300.636.562, representada por seu Diretor Presidente, **Vinicius Zacche Vazquez**, RG 57.807.430-8, CPF/MF 138.532.887-82, Única sócia da **F&I Brasil Tecnologia e Serviços Ltda.**, com sede e foro em São Paulo/SP, Rua Oscar Caravelas, 314, Piso A, Sala 2, Sumaré/SP, CEP 05441-000, CNPJ/MF 14.443.697/0001-80, JUCESP/NIRE 35.225.976.705, **Decide** alterar o Contrato Social da Sociedade, de acordo com os seguintes termos e condições: **1. Da Incorporação e Extinção da Sociedade.** **1.1.** A única sócia decide **Aprovar**, sem quaisquer restrições ou ressalvas, os termos e condições do "Protocolo de Justificação de Incorporação da F&I Brasil Tecnologia e Serviços Ltda. pela Dealerspace S.A.", celebrado, nesta data, entre a administração da Sociedade e da Incorporadora, anexo ao presente instrumento na forma do **Anexo I**. O Protocolo dispõe sobre a incorporação da Sociedade pela Incorporadora, com a consequente extinção da Sociedade, estabelecendo os termos e condições gerais da operação pretendida, as suas justificativas e o critério de avaliação do patrimônio líquido. **1.2.** Ato contínuo, a única sócia decide **Ratificar** a nomeação e contratação da empresa especializada **Difre Contabilidade Digital Ltda.**, CNPJ/MF 29.439.708/0001-25, CRC/PE nº 002198/O, responsável pela verificação e avaliação do patrimônio líquido da Sociedade, bem como pela elaboração de seu respectivo laudo de avaliação contábil, anexo ao presente instrumento na forma do **Anexo II** ("Laudo de Avaliação"). **1.3.** A única sócia decide **Aprovar**, sem restrições ou ressalvas, o Laudo de Avaliação, o qual descreve e confirma que o patrimônio líquido da Sociedade, em 30/04/2025, corresponde ao valor **positivo** de R\$ 157.369,85. **1.4.** Em decorrência das aprovações do Protocolo e do Laudo de Avaliação, a única sócia decide **Aprovar**, de forma definitiva e sem quaisquer ressalvas, a incorporação da Sociedade pela Incorporadora, e a sua consequente extinção, em conformidade com os termos e condições estabelecidos no Protocolo, sucedendo a Incorporadora todos os direitos e obrigações da Sociedade, na forma da lei. Em consequência da incorporação, as quotas representativas do capital da Sociedade serão extintas e canceladas. **1.5.** Fica também consignado que, em razão de a Dealerspace ser a sócia única da Sociedade e, portanto, de o patrimônio líquido da Sociedade já estar refletido no seu patrimônio líquido, a incorporação não acarretará modificação do capital social da Incorporadora. **1.6.** Por fim, a única sócia **Autoriza** a administração da Sociedade a tomar todas e quaisquer medidas e providências necessárias, bem como a praticar todos e quaisquer atos necessários à efetivação da incorporação aqui deliberada, inclusive os registros, arquivamentos, publicações e averbações necessárias à completa regularização da incorporação, bem como a assinar todos e quaisquer documentos para este fim. **E por assim Decidir**, a única sócia assina o presente instrumento em via única eletrônica, SP, 30/05/2025. **Única Sócia: Dealerspace S.A.** Por: Vinicius Zacche Vazquez, Cargo: Diretor Presidente, JUCESP nº 210.390/25-6 em 16.06.2025. Aloizio Epifanio Soares Junior - Secretário Geral.

Dealerspace S.A.
 CNPJ/MF nº 43.970.000/0001-27 - NIRE 35.300.636.562
Ata da Assembleia Geral Extraordinária Realizada em 30 de Maio de 2025

1. Data/Local/Hora: Aos 30/05/2025, às 10h, na sede social, localizada na Av. Marcos Penteador de Ullhá Rodrigues, 939, 8º Andar, Torre I, Ed. Jacarandá, Sala 868, Tamboré, Barueri/SP, CEP 06460-040. **2. Presença:** Totalidade. **Convocação:** Dispensada. **3. Mesa:** Presidente: Vinicius Zacche Vazquez; Secretário: Omar Sarout. **4. Ordem do Dia:** e **5. Deliberações Aprovadas por Unanimidade:** **5.1. Aprovar** os termos e condições do "Protocolo de Justificação de Incorporação" da Sociedade, firmado na presente data entre as administrações da Companhia e da **F&I Brasil Tecnologia e Serviços Ltda.**, CNPJ/MF 14.443.697/0001-80, **Anexo I**; **5.2. Ratificar** a contratação da **Difre Contabilidade Digital Ltda.**, CNPJ/MF 29.439.708/0001-25, CRC/PE nº 002198/O ("Empresa Especializada") designada no Protocolo para realizar a avaliação do patrimônio líquido da Sociedade e de seu respectivo acervo líquido a ser vertido para a Companhia, para fins da incorporação mediante elaboração do respectivo laudo de avaliação (com data-base de 30/04/2025), para fins da incorporação; **5.3. Aprovar**, sem qualquer ressalva ou emenda o Laudo de Avaliação do acervo líquido da F&I (anexo à presente ata como **Anexo II**), que indica que o valor total de seu patrimônio líquido em 30/04/2025 é de R\$ 157.369,85, positivos; **5.4. Aprovar** a incorporação da F&I (Sociedade) pela Companhia, nos estritos termos do Protocolo, vertendo-se os bens, direitos e obrigações da Sociedade para a Companhia, que se torna sua sucessora legal, com a consequente extinção, de pleno direito, da F&I, na forma dos Artigos 1.116 a 1.118 da Lei 10.406/2002; **5.5.** Os acionistas resolvem **Consignar** que, em decorrência de a Companhia ser a única sócia da Sociedade e, portanto, de seu patrimônio já estar refletido no patrimônio líquido da Companhia, o capital social da Companhia permanecerá inalterado após a incorporação; **5.6. Autorizar** a administração da Companhia a praticar todos os atos necessários à realização, operacionalização e formalização das deliberações tomadas acima, perante quaisquer órgãos públicos ou privados; **5.7. Autorizar** a lavratura da presente ata na forma sumária, conforme faculta o artigo 130, §1º, da Lei das S.A. **6. Encerramento:** A Ata, a qual, reaberta a sessão, foi lida, achada conforme, aprovada e por todos os presentes assinada, Barueri, 30/05/2025. **Mesa:** Vinicius Zacche Vazquez - Presidente, Omar Sarout - Secretário. **Acionistas Presentes:** **MRP Participações Ltda.**, Por: Marcos Roberto Pavesi. **CA2 Participações Ltda.**, Por: César Augusto de Araújo Cantarella. **André Luis da Silva Gil, Anderson Rodrigo da Silva Gil, Bolt Software, LLC.**, Por: Vinicius Zacche Vazquez. **F&I Brasil Participações Ltda.**, Por: Danny Fernando Lucio dos Santos, Cargo: Administrador, **Claudinei Costa.** JUCESP nº 210.374/25-1 em 16.06.2025. Aloizio Epifanio Soares Junior - Secretário Geral.

Martins & Gagliotti Procedimentos Cirúrgicos S.A.
 CNPJ/MF nº 26.173.513/0001-98 - NIRE 35300509412
Convocação

Convidamos os Senhores Acionistas para a Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, a ser realizada no dia 19 de março de 2026, de forma simultaneamente presencial e virtual. A assembleia presencial ocorrerá na sede da Sociedade, **Martins & Gagliotti Procedimentos Cirúrgicos S.A.**, sociedade anônima fechada, sociedade anônima, com sede nesta Capital do Estado de São Paulo, na Rua Pais Leme, 136, cj. 208, Pinheiros, CEP 05424-010, às 10h00 em 1ª convocação, e às 10h30 em 2ª convocação. O acesso virtual à Assembleia será realizado por meio do seguinte link para videochamada: 1ª Convocação - 14h30 - <https://meet.google.com/mkw-ujrj-dup>. 2ª Convocação - 15h00 - <https://meet.google.com/ihb-bcrt-jgb>. **Ordem do Dia:** 1. Exame, discussão e aprovação do Protocolo e Justificação de Incorporação, relativo à possível incorporação da(s) parcela(s) cindida(s) desta Sociedade, bem como da parcela remanescente não vertida no âmbito da cisão parcial anteriormente realizada; 2. Ratificação da nomeação e contratação da empresa especializada, responsável pela elaboração do Laudo de Avaliação da (s) parcela (s) cindida (s) a ser incorporada, bem como do percentual não vertido desta Sociedade; 3. Exame, discussão e aprovação do referido Laudo de Avaliação, e 4. Deliberação sobre a incorporação por uma ou mais empresas, do acervo líquido das empresas objeto da incorporação, com a consequente transferência do patrimônio, eventual aumento de capital social das sociedades incorporadoras (se houver) e demais alterações estatutárias pertinentes. **Informações aos Acionistas:** Encontram-se à disposição dos acionistas, na sede da companhia, os documentos relativos às matérias constantes da ordem do dia, incluindo: a) Protocolo e Justificação de Incorporação; e, b) Laudo de Avaliação Patrimonial. **Martins & Gagliotti Procedimentos Cirúrgicos S.A. Giuliano C. Gagliotti.** (11, 12 e 13)





Como a tecnologia vai redefinir a previdência no Brasil nos próximos anos

Rodrigo Pacheco (*)

O setor de previdência entra em 2026 em um cenário ao mesmo tempo promissor e desafiador

Nunca o setor operou sob tanta pressão simultânea: uma população que envelhece em ritmo acelerado, uma exigência crescente por experiências digitais imediatas, uma agenda regulatória que se mantém intensa e um salto tecnológico que redefine padrões de eficiência operacional. Para as instituições, isso significa uma única certeza: quem não acelerar agora corre o risco de ficar de fora da rota estratégica dos próximos anos.

Esse cenário se materializa nos números. Segundo dados da Federação Nacional de Previdência Privada e Vida (Fenaprevi), a previdência aberta deve encerrar 2025 com cerca de 11 milhões de participantes e R\$ 1,7 trilhão em reservas. No universo da previdência fechada, dados da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp) indicam que os ativos administrados já superam R\$ 1,3 trilhão, com aproximadamente 4 milhões de participantes, entre ativos e assistidos. Isso, mesmo em meio ao avanço contínuo da consolidação entre entidades, uma tendência que deve continuar nos próximos anos.

Quando somamos esse movimento ao envelhecimento populacional projetado pelo IBGE, que estima que o Brasil terá mais idosos do que crianças já em 2031, e ao recorrente questionamento da capacidade do regime público (INSS) sustentar sozinho a renda futura, é esperado que a previdência deixe de ser uma alternativa e passe a ocupar o centro das prioridades nacionais de longo prazo.

Consolidação e oportunidades tecnológicas

Um dos movimentos estruturais mais relevantes segue sendo a consolidação e a consequente redução do número de entidades de previdência fechada. O número de fundos de pensão vem caindo desde o início do século no Brasil, inicialmente impulsionado por fusões e incorporações

empresariais. Hoje, esse processo é acelerado pela busca por especialização e escalabilidade. O país conta aproximadamente com 265 EFPCs (Entidades Fechadas de Previdência Complementar) ativas, um patamar significativamente menor do que há duas décadas. Ao mesmo tempo, cresce a profissionalização e a complexidade administrativa das entidades remanescentes.

Nesse ambiente de transformação, o que sustenta esse movimento está nos bastidores e envolve tecnologia. A necessidade de implantações mais ágeis, a adaptação constante a novos padrões regulatórios, a crescente exigência por experiências digitais capazes de atrair novos planos e plataformas cada vez mais eficientes fazem de 2026 um ano de inflexão estratégica para o setor.

A tecnologia assume um papel decisivo porque redefine a lógica operacional da previdência. Processos que antes dependiam de etapas manuais passam a operar com automação integral, reduzindo custos e aumentando a precisão. A conformidade regulatória se torna contínua, com monitoramento em tempo real e menor risco. A consolidação e o uso inteligente de dados permitem maior personalização de produtos, antecipação de riscos e decisões mais rápidas e embasadas.

Por fim, temos a inteligência artificial que desponta como um território ainda a ser imensamente explorado. Se antes a busca pelas instituições era majoritariamente o aumento de produtividade de seus colaboradores, já há avanços em iniciativas diretamente ligadas à gestão previdenciária, ao relacionamento com o participante e à tomada de decisão estratégica.

O Brasil já tem um dos mercados de previdência mais robustos do mundo. Agora caminha também para ter um dos mais modernos. A previdência nunca foi tão necessária e, finalmente, se torna também contemporânea.

(*) Diretor de Previdência da Evertec Brasil.

Desafios e perspectivas para a tributação de médicos e clínicas privadas

A promulgação da Emenda Constitucional nº 132/2023 representa uma das mais profundas transformações do sistema tributário brasileiro desde a Constituição de 1988

Mayara Rodrigues Mariano (*)

Ao instituir um novo modelo de tributação sobre o consumo, inspirado no chamado IVA Dual, a reforma altera de maneira estrutural a lógica de incidência tributária no país, com reflexos diretos sobre o setor de serviços e, em especial, sobre a saúde privada.

Historicamente, médicos, clínicas e demais prestadores de serviços de saúde organizaram suas atividades em um sistema tributário marcado pela fragmentação de tributos e pela coexistência de regimes cumulativos e não cumulativos. Tributos como ISS, PIS, Cofins, ICMS e IPI compõem atualmente uma arquitetura complexa que exige constante planejamento fiscal.

Com a regulamentação da reforma por meio da Lei Complementar nº 214/2025, esse cenário começa a ser substituído por um novo arranjo tributário baseado na Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), de competência federal, e no Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), de competência compartilhada entre estados e municípios.

Embora prometa simplificação e maior transparência na tributação do consumo, o novo modelo impõe desafios relevantes ao setor de saúde. Isso ocorre porque a lógica do IVA favorece cadeias produtivas com grande circulação de insumos e créditos fiscais, enquanto atividades intensivas em mão de obra, como ocorre na prestação de serviços médicos, tendem a apresentar menor capacidade de geração de créditos tributários.

Durante o processo legislativo da reforma, contudo, o setor de saúde conseguiu assegurar tratamento diferenciado. A legislação prevê redução de 60% nas alíquotas padrão do IBS e da CBS para determinadas atividades médicas, incluindo serviços cirúrgicos, atendimentos ginecológicos, psiquiátricos, procedimentos em unidades de terapia intensiva e serviços de urgência e emergência.

Considerando estimativas atuais que projetam uma alíquota padrão combinada entre aproximadamente 26,5% e 28%, a carga nominal para esses serviços tende a situar-se entre cerca de 10,6% e 10,9%.

Ainda assim, a análise da carga tributária no novo sistema exige cautela. A distinção entre alíquota nominal e alíquota efetiva torna-se fundamental. No



modelo não cumulativo adotado pela reforma, o impacto tributário final dependerá diretamente da capacidade de cada empresa em gerar créditos fiscais ao longo de sua cadeia de despesas.

Gastos com aluguel de imóveis, aquisição de equipamentos médicos, consumo de energia elétrica e contratação de softwares poderão gerar créditos tributários, permitindo a compensação parcial do imposto incidente sobre o faturamento.

Nesse ponto, contudo, surge uma das principais preocupações do setor. Diferentemente de insumos materiais, despesas com folha de pagamento e remuneração de sócios não geram créditos tributários no modelo de IVA. Considerando que clínicas médicas e estabelecimentos de saúde possuem, em regra, estruturas intensivas em capital humano, nas quais os custos com pessoal frequentemente ultrapassam metade das despesas operacionais, a limitação do crédito sobre tais gastos pode resultar em elevação relevante da carga tributária efetiva.

Outro aspecto sensível da reforma envolve o futuro das chamadas sociedades uniprofissionais. Atualmente, muitas dessas sociedades usufruem de regime favorecido de tributação do ISS, recolhido em valores fixos por profissional habilitado, independentemente do faturamento. Esse modelo representa importante instrumento de previsibilidade e redução da carga tributária para diversos profissionais liberais, incluindo médicos.

Com a extinção do ISS e sua substituição pelo IBS,

a reforma também introduz mudanças relevantes na dinâmica financeira das empresas. Um dos mecanismos previstos é o chamado split payment, cuja implementação ocorrerá gradualmente a partir de 2027

entretanto, esse regime tende a desaparecer. A tributação passará a incidir predominantemente sobre o faturamento, o que pode alterar de maneira substancial a equação fiscal dessas estruturas. Estudos preliminares e simulações realizadas por especialistas indicam que, em determinados cenários, a carga tributária poderá sofrer aumentos expressivos, chegando, em alguns casos, a multiplicar-se em relação ao modelo atualmente vigente.

A reforma também introduz mudanças relevantes na dinâmica financeira das empresas. Um dos mecanismos previstos é o chamado split payment, cuja implementação ocorrerá gradualmente a partir de 2027. Nesse sistema, o tributo incidente sobre a operação será automaticamente segregado no momento da liquidação financeira da transação.

Na prática, isso significa que, ao receber o pagamento de um paciente ou de uma operadora de plano de saúde, a parcela correspondente ao imposto será imediatamente direcionada ao fisco. O valor, portanto, não chegará a transitar pelo caixa da clínica ou do profissional. Embora concebido para reduzir a evasão fiscal e aumentar a eficiência arrecadatória, esse mecanismo tende a produzir impactos relevantes na gestão financeira das empresas, exigindo planejamento mais rigoroso de fluxo de caixa e capital de giro.

A reforma preserva ainda a existência do Simples Nacional, regime amplamente utilizado por clínicas médicas de menor porte. Contudo, a nova legislação introduz a possibilidade de uma opção híbrida, pela qual empresas optantes pelo Simples poderão recolher o IBS e a CBS separadamente da guia única do regime.

Essa alternativa permite que a empresa transfira créditos tributários integrais a seus clientes pessoa jurídica e também aproveite créditos provenientes de seus fornecedores. A

escolha entre permanecer no Simples tradicional ou adotar a sistemática híbrida exigirá análise estratégica caso a caso.

Clínicas com estruturas mais enxutas e baixos custos operacionais podem continuar se beneficiando do regime simplificado tradicional. Por outro lado, estabelecimentos que realizam investimentos relevantes em tecnologia, equipamentos médicos e infraestrutura podem encontrar vantagens na adoção do modelo não cumulativo, em razão da possibilidade de aproveitamento de créditos tributários.

Diante desse novo cenário, a transição para o sistema instituído pela reforma tributária não deve ser compreendida apenas como uma mudança legislativa, mas como um processo de adaptação estrutural para o setor de saúde.

O período de transição, previsto para ocorrer entre 2026 e 2033, será marcado pela coexistência entre o modelo atual e o novo sistema tributário, o que tende a ampliar a complexidade contábil, fiscal e jurídica enfrentada por médicos, clínicas e hospitais privados.

Nesse contexto, o planejamento tributário assume papel central. Profissionais e gestores da área da saúde precisarão avaliar com antecedência o impacto do novo modelo sobre suas estruturas societárias, regimes de tributação e modelos operacionais. Simulações comparativas entre o regime atualmente adotado e o futuro sistema de créditos fiscais serão essenciais para identificar oportunidades de eficiência tributária e evitar aumentos inesperados na carga fiscal.

A reforma tributária inaugura, portanto, um novo capítulo na relação entre o sistema fiscal brasileiro e o setor de saúde privada. Se, por um lado, o novo modelo promete maior racionalidade e transparência na tributação do consumo, por outro exige das empresas do setor um nível mais elevado de organização financeira, planejamento tributário e gestão estratégica.

Para médicos e clínicas privadas, compreender antecipadamente essas mudanças não é apenas uma medida de prudência jurídica, mas uma condição essencial para garantir sustentabilidade econômica e competitividade no novo ambiente tributário brasileiro.

(*) Advogada especialista em Direito Tributário e sócia do escritório Mariano Santana Sociedade de Advogados



O impacto da documentação inteligente na experiência do cliente

Em um mundo cada vez mais digital e competitivo, a experiência do cliente deixou de ser apenas um diferencial para se tornar um fator determinante de sucesso

Rafael Martinelli (*)

Em praticamente todos os setores, desde a construção civil, concessionárias automotivas e varejo, a forma como as empresas gerenciam documentos e informações influencia diretamente a percepção do cliente. Processos lentos, burocráticos ou suscetíveis a erros não só geram frustração, como podem comprometer a confiança e até a decisão de contratar um serviço ou realizar uma compra.



tivamente o atendimento ao cliente.

Um dos impactos mais visíveis é a agilidade. Documentos que antes exigiam múltiplas interações e longos períodos de espera agora podem ser processados em minutos. Clientes recebem respostas mais rápidas, contratos são aprovados com eficiência e processos complexos, como cadastros ou autorizações, se tornam quase instantâneos. A rapidez transmite confiabilidade e profissionalismo, e melhora a percepção do cliente sobre a empresa e reforça a experiência positiva.

Além da velocidade, a documentação inteligente reduz erros e aumenta a conformidade. Informações capturadas manualmente estão sujeitas a equívocos, perda de dados e inconsistências

que geram retrabalho e insatisfação. Ao automatizar a entrada e validação de dados, a IA garante precisão e aderência a regulamentos, eliminando riscos e proporcionando ao cliente uma experiência mais segura e confiável. Outro benefício é a transparência. Sistemas inteligentes permitem que os clientes acompanhem o status de documentos, contratos ou solicitações em tempo real, sem depender de múltiplos contatos ou processos internos complexos. Essa visibilidade fortalece a confiança e oferece uma sensação de controle ao cliente, que percebe que sua demanda está sendo tratada com seriedade e eficiência.

A documentação inteligente também libera os colaboradores de tarefas repetitivas e burocráticas, permitindo que foquem em

atividades de maior valor, como atendimento personalizado, consultoria ou suporte estratégico. Com isso, o cliente não apenas experimenta processos mais ágeis, mas também interações mais humanas e focadas em suas necessidades reais.

Finalmente, essa tecnologia se torna um diferencial competitivo. Empresas que adotam a documentação inteligente conseguem oferecer experiências consistentes, rápidas e seguras, elevando índices de satisfação e fidelização. Em mercados onde a experiência do cliente influencia decisões de compra, recomendação e retenção, investir em automação e IA não é apenas uma questão de eficiência: é uma estratégia de crescimento sustentável e de construção de confiança.

Diante desse cenário, vale concluir que a documentação inteligente transforma a forma como empresas lidam com informações, acelera processos internos e coloca o cliente no centro da operação. Organizações que adotam essa abordagem não apenas otimizam suas operações, mas criam experiências mais fluidas, seguras e satisfatórias, com fatores que se tornam decisivos para conquistar e fidelizar clientes em qualquer setor.

(*) CEO e fundador do Holmes.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Da adversidade à liderança global: a trajetória de Selma Olivia Maia

De uma infância simples no Sul do Brasil à liderança internacional na Vestas, guiada por estudo e resiliência

Algumas experiências colocam as pessoas diante de desafios capazes de transformá-las profundamente. Na trajetória de **Selma Olivia Maia**, essas experiências começaram ainda na infância e ajudaram a moldar uma profissional reconhecida por sua resiliência, disciplina e visão global.

Selma nasceu em Curitiba (PR), mas foi em São Bento do Sul (SC) que passou grande parte da infância e adolescência. Em uma família numerosa, com sete irmãos e uma irmã adotiva, aprendeu cedo o valor do trabalho e da responsabilidade. O pai, Olívio, era pedreiro e posteriormente mestre de obras; a mãe, Maria Salete, dividia-se entre os cuidados com os filhos e diversos trabalhos para ajudar no sustento da casa.

Apesar do esforço dos pais, a infância foi marcada por dificuldades. O alcoolismo paterno trouxe momentos de instabilidade e violência no ambiente familiar. Ao presenciar o sofrimento da mãe, Selma compreendeu muito cedo a importância da independência financeira e da educação como caminhos para transformar a própria realidade.

Determinada a construir um futuro diferente, encontrou nos estudos o principal instrumento de mudança. Graças ao envolvimento da mãe com a igreja, todos os filhos conseguiram bolsas de estudo no Colégio São José, a única escola particular da cidade na época. Para frequentar as aulas, **Selma** caminhava cerca de seis quilômetros por dia. Hoje reconhece que aquela oportunidade foi decisiva para a construção das bases de sua formação.

A infância também foi marcada pelo trabalho precoce. Na São Bento do Sul da década de 1970, muitas famílias participavam da produção da indústria moveleira local realizando tarefas em casa. Selma e os irmãos ajudavam a limpar peças e trançar assentos de cadeiras. A rotina alternava estudo e trabalho, fortalecendo sua determinação em buscar conhecimento e novas oportunidades.

Aos 14 anos iniciou o primeiro emprego formal como telefonista e recepcionista em uma fábrica de móveis. A partir daquele momento, passou a trabalhar durante o dia, estudar à noite e dedicar os sábados ao aprendizado do inglês. Era o caminho que acreditava necessário para conquistar o mundo que sonhava conhecer.



Selma Olivia Maia

Em 1989 ingressou no curso de Comércio Exterior da Univille, em Joinville (SC). Durante a graduação realizou sua primeira viagem internacional, um intercâmbio acadêmico no Chile que confirmou sua escolha profissional. Formou-se em 1992 e, no ano seguinte, participou de um intercâmbio no México, onde estudou e também deu aulas para custear sua permanência.

Ao retornar ao Brasil, tornou-se sócia de um escritório de assessoria em Comércio Exterior em São Bento do Sul. Posteriormente mudou-se para Curitiba para realizar uma pós-graduação e iniciou carreira na Diamantina Fossanese, empresa italiana do setor de acessórios para calçados. Ali começou a desenvolver suas habilidades de liderança e ampliou sua experiência internacional.

Em 1997 iniciou uma nova etapa ao ingressar na Volkswagen, onde permaneceu por mais de uma década. Nesse período viveu também uma grande realização pessoal: o nascimento das filhas gêmeas, Laura e Carolina, reforçando sua convicção de que é possível conciliar carreira, maternidade e desenvolvimento profissional.

Ao longo da carreira consolidou uma visão de liderança centrada nas pessoas. Para Selma, liderar significa criar ambientes onde cada profissional possa desenvolver seu potencial, combinando escuta ativa, respeito e clareza de objetivos.

Um dos maiores desafios profissionais ocorreu durante a pandemia, quando liderou uma equipe global de mais de 600 pessoas responsáveis por operações logísticas em quatro continentes. Mesmo diante de rupturas nas cadeias de suprimentos, lockdowns e crises geopolíticas, sua equipe conseguiu manter as operações funcionando e alcançar resultados históricos para a organização.

Hoje, como **VP Logistics Procurement na Vestas**, Selma Olivia Maia reforça uma convicção construída ao longo da vida: cada pessoa é responsável por construir a própria trajetória. Investir em conhecimento, manter humildade e desenvolver uma marca pessoal consistente são, para ela, os pilares de uma carreira sólida.

A menina que um dia olhava para o céu tentando ver aviões passando realizou o sonho de conhecer o mundo. Hoje, a executiva já visitou todos os continentes e mais de 30 países — prova de que determinação, estudo e propósito podem transformar qualquer história.

E uma lição permanece clara em sua trajetória: **a marca pessoal é a ferramenta mais valiosa que um profissional pode construir ao longo da vida.**

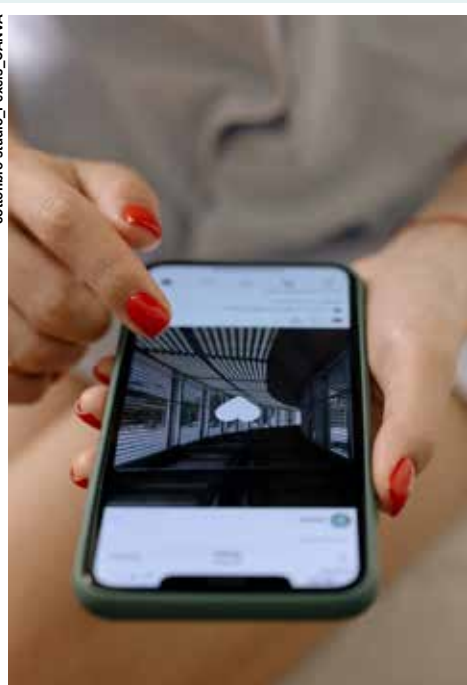
(*) - Chairman, CEO da Editora Global Partners – Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA).
Conselheira de empresas.

Instagram testa links clicáveis em legendas e abre nova possibilidade de conversão para perfis profissionais

O Instagram iniciou testes que permitem a inclusão de links clicáveis diretamente na legenda de publicações e de Reels. A funcionalidade está sendo liberada gradualmente para usuários que possuem a assinatura Meta Verified, serviço pago da Meta Platforms voltado a criadores de conteúdo e empresas. Por enquanto, o recurso permanece em fase de distribuição e está disponível apenas para parte das contas que aderiram à modalidade.

Na prática, a novidade permite que usuários incluam links externos diretamente na legenda das publicações, possibilitando que o público seja direcionado a páginas externas sem a necessidade de acessar o link da biografia ou procurar o endereço em outros espaços do perfil. Com isso, perfis profissionais passam a contar com um fluxo mais direto entre o conteúdo publicado e possíveis ações de conversão, como acesso a sites institucionais, páginas de vendas ou canais de atendimento.

A funcionalidade ainda está em processo de liberação gradual aos assinantes e representa uma mudança relevante na dinâmica de uso da



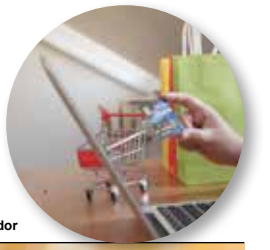
plataforma, especialmente para perfis que utilizam o Instagram como ferramenta de negócios, marketing digital ou distribuição de conteúdo. Ao permitir a inserção de links diretamente na legenda, o recurso reduz etapas entre o conteúdo e o acesso a páginas externas, diminuindo o atrito na jornada de compra. Até então, o principal mecanismo de direcionamento de

tráfego externo concentrava-se no link da biografia ou em links inseridos nos stories.

Para Lucas Mendes, especialista em performance digital e sócio-proprietário da Numeratti, o novo formato pode ampliar as possibilidades estratégicas para empresas e criadores de conteúdo. “Quando o link aparece diretamente na legenda, o caminho entre o conteúdo e a ação do usuário tende a ser mais curto. Isso pode reduzir perdas no processo de clique e facilitar o direcionamento para páginas externas, especialmente em estratégias voltadas a vendas ou geração de leads. Nesse formato, a velocidade da decisão é crucial, porque diminui significativamente essa jornada do cliente”, afirma.

Até o momento, o Instagram não confirmou quando ou se o recurso será disponibilizado para todos os usuários da plataforma. Enquanto os testes continuam, especialistas recomendam que empresas e profissionais de marketing acompanhem a evolução da funcionalidade e avaliem como ela poderá ser incorporada às estratégias de conteúdo e performance digital.





mlabs-foto-dia-do-consumidor

DIA DO CONSUMIDOR 2026

CINCO MOVIMENTOS ESTRATÉGICOS PARA MARCAS QUE QUEREM VENDER ALÉM DO DESCONTO

Em data chave do varejo, especialista da mLabs defende que marcas precisam ir além das ofertas e atuar em toda a jornada de compra

O Dia do Consumidor, celebrado em 15 de março, deixou de ser apenas mais uma janela promocional para se consolidar como uma das datas mais estratégicas do varejo brasileiro. Em 2025, o e-commerce nacional movimentou R\$8,3 bilhões no período, segundo levantamento da Neotrust Confi. O resultado evidencia a força da ocasião no primeiro semestre e ajuda a explicar por que ela é vista, por muitas marcas, como um termômetro do ano: antecipa tendências, valida estratégias e engaja o consumidor antes das próximas grandes sazonalidades do calendário comercial.

Entretanto, em 2026, há um ponto de atenção para as marcas: o consumidor já não decide apenas pelo desconto. Ele decide pela jornada. A lógica linear - busca, comparação e compra - foi substituída por um fluxo fragmentado que transita entre redes sociais, buscadores, marketplaces, inteligência artificial e canais físicos. Nesse cenário, a data deixa de ser apenas promocional e passa a exigir maturidade estratégica.

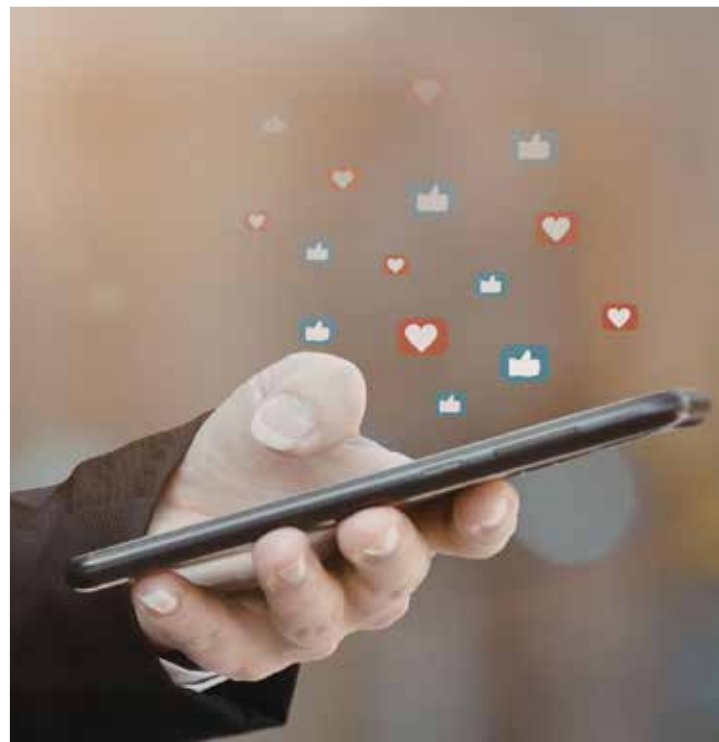
A seguir, cinco movimentos estratégicos apontados pela mLabs como fundamentais para capturar resultado consistente no Dia do Consumidor:

1. Tratar redes sociais como canal de conversão e não só de awareness

As redes sociais deixaram de ocupar exclusivamente o topo do funil.

Hoje, elas participam ativamente de todas as etapas da decisão de compra, da descoberta à conversão. De acordo com o estudo A Nova Jornada de Compra da mLabs em parceria com a Conversion, entre a Geração Z (16-28 anos), por exemplo, 87% descobrem produtos pelo Instagram e 80% pelo TikTok. Mais do que isso: 59% já compraram diretamente pelo Instagram e 46,5% pelo TikTok.

Entre os Millennials (29 a 44 anos), 34,8% também realizam compras nas próprias plataformas sociais. Com a expansão de funcionalidades nativas, como o TikTok Shop, a integração entre conteúdo e transação se tornou mais fluida e, muitas vezes, instantânea.



Pop_Andreias_Imagens_CANVA

Nesse contexto, insistir em tratar social media apenas como canal de visibilidade significa ignorar uma parte relevante da receita potencial. “Social media não é mais topo de funil. Para muitas marcas, já é meio e fundo ao mesmo tempo. O erro é continuar tratando rede social como canal de visibilidade, quando ela já é canal de receita”, afirma Kiso.

2. Orquestrar busca e social de forma integrada

Se as redes sociais assumiram protagonismo na descoberta, o Google continua exercendo papel central na validação e comparação. O buscador mantém relevância multigeracional, com uso que varia de 71,5% na Geração Z a 84,5% na Geração X (45 a 60 anos).

O que mudou não foi a importância da busca, mas a dinâmica da jornada. Hoje, o consumidor pode descobrir um produto no TikTok, pesquisar avaliações no Google, assistir a reviews no YouTube e finalizar a compra em um marketplace, tudo

em poucos minutos. A decisão deixou de ser linear e passou a ser simultânea e interconectada.

Quando as estratégias de search e social operam de forma isolada, a comunicação se fragmenta e a eficiência cai. “Search e social não competem. Eles se complementam. Quando as áreas trabalham separadas, a marca fragmenta a própria mensagem e perde eficiência”, explica o executivo. A integração entre os canais, portanto, deixa de ser diferencial e passa a ser requisito básico de performance.

3. Não subestimar o peso dos marketplaces

Apesar do avanço do social commerce, os marketplaces seguem como grandes concentradores de demanda e continuam exercendo papel decisivo na conversão. Entre os Millennials, 81,8% utilizam esses canais. O percentual permanece elevado na Geração X (76,3%) e até mesmo entre os Baby Boomers (68,4%) que atende um público entre 61 à 79 anos.

Esses números evidenciam que, para boa parte do público, conveniência, reputação e percepção de segurança ainda pesam fortemente na escolha do canal de compra. Em datas estratégicas como o Dia do Consumidor, ignorar esses ambientes significa abrir mão de escala e visibilidade.

O desafio, segundo Kiso, não é apenas estar presente, mas equilibrar volume com rentabilidade. “Marketplaces continuam sendo grandes concentradores de demanda. Ignorá-los na data é abrir mão de escala. O desafio é usar o canal sem perder estratégia de marca e margem”, avalia.

4. Adaptar mensagem por geração

Se a jornada é fragmentada, o comportamento também é heterogêneo. Cada geração transita por canais diferentes e com expectativas distintas.

A Geração Z vive majoritariamente no ambiente social e se converte nas próprias plataformas. Millennials combinam redes sociais, marketplaces e sites oficiais. A Geração X mantém um perfil mais estruturado, priorizando marketplaces (76,3%) e sites próprios (62,6%). Já os Baby Boomers concentram suas compras em canais percebidos como mais seguros, com apenas 11,7% comprando via redes sociais.

Diante desse cenário, campanhas genéricas tendem a perder relevância. A personalização não é apenas estética — é estratégica. “Quando a marca fala com todo mundo da mesma forma, ela não fala com ninguém. A jornada mudou, mas muitas campanhas continuam genéricas. E o consumidor percebe”, pontua Kiso.

5. Pensar omnichannel como condição mínima

A consolidação do e-commerce é evidente: a frequência de compras online semanais é idêntica entre as três gerações mais jovens (44,5%), indicando maturidade digital ampla. Ainda assim, o ponto final da conversão pode variar e, em muitos casos, continua acontecendo na loja física, especialmente entre públicos mais maduros.

Isso reforça que omnichannel não é apenas presença múltipla, mas integração real de experiência e dados. O consumidor transita entre feed, busca, marketplace, site oficial e loja física com naturalidade; e espera que a marca acompanhe esse movimento sem rupturas.

“Omnichannel não é sobre estar em todos os canais. É sobre conectar todos eles. Se o consumidor transita entre feed, busca, marketplace e loja física, a marca precisa transitar junto, com dados integrados e experiência consistente”, afirma o fundador da mLabs.



SolStock_CANVA