



Voo de galinha da inovação: quando a estratégia não vira processo

Alexandre Pierro (*)

Inovar virou, praticamente, uma obrigação no discurso das empresas

Muito se fala sobre transformação digital, novos modelos de negócio e cultura inovadora, porém, na prática, grande parte dessas iniciativas acaba se comportando como um típico voo de galinha: começam com força, geram entusiasmo e expectativa, mas logo perdem fôlego antes de alcançar resultados concretos. Muito além de seguir uma moda, o desafio está em construir processos, disciplina e a continuidade necessários para manter a inovação no ar, alcançando os resultados desejados.

É muito comum observar essas expectativas enormes nas organizações que iniciam essa jornada, dispostas, ainda, a investir em áreas estratégicas, criação de comitês de inovação e metodologias ágeis como forma de impulsionar, ainda mais, o engajamento das equipes nas iniciativas inovadoras. Mas, assim como a ave que bate as asas com intensidade, mas não consegue se manter no ar por muito tempo, muitas empresas começam essa trajetória com grande energia e recursos, mas sem as estruturas necessárias para sustentá-la dali para frente.

Os dados divulgados no Índice Global de Inovação 2025 refletem essa desigualdade. Em seu indicador de infraestrutura, que engloba o sustento das atividades inovadoras, o Brasil caiu do 55º lugar, em 2024, para o 60º. Ou seja, a inovação, nesses casos, vira um esforço pontual, ao invés de uma capacidade permanente da organização.

Inovar não depende apenas de criatividade ou de projetos isolados, mas de uma base consistente que permita transformar ideias em resultados duradouros – o qual inclui um tripé poderoso para sustentar essa jornada: cultura inovadora, com ambiente propício para tal; processos definidos, para trazer maior segurança no que for implementado; e tecnologia, reforçando a robustez e modernidade como forma de impulsionar a organização em um crescimento contínuo e próspero.

Nenhuma iniciativa de inovação prospera em ambientes corporativos que punem o erro, desencorajam a experimentação ou priorizam apenas resultados de curto prazo. É imprescindível que haja espaço para testar hipóteses, aprender com as falhas e estimular a colaboração entre as áreas, construindo

uma cultura em que profissionais se sentem seguros para propor mudanças e buscar por melhorias constantemente.

Com um ambiente preparado para isso, há uma maior chance de que os processos consigam transformar boas ideias em iniciativas concretas e escaláveis, contando com mecanismos claros para avaliar, priorizar e desenvolver essas propostas continuamente. Nesse sentido, estruturas de governança para a inovação, metodologias de experimentação e critérios de priorização e integração com as áreas de negócio são essenciais para garantir que avancem além da fase de testes – fornecendo consistência e direção a fim de que não se tornem experimentos isolados ou pontuais.

Agora, mesmo quando existe cultura favorável e processos bem estruturados, a inovação, dificilmente, alcançará essa escalabilidade sem o suporte adequado de tecnologias robustas. É essa infraestrutura que permite transformar tais testes em soluções replicáveis, ampliando o impacto das iniciativas e as integrando às operações da empresa – além, claro de possibilitar a conexão de diferentes áreas da organização e integração de informações estratégicas, criando um ambiente mais propício para decisões orientadas por dados. A ausência desse pilar, portanto, faz com que essas iniciativas sejam limitadas a pilotos ou projetos isolados, incapazes de gerar transformação real e geração de valor ao negócio.

No fim do dia, inovar não é sobre dar um salto rápido, mas sobre sustentar o voo. Empresas que tratam a inovação como um programa pontual, um laboratório isolado ou um entusiasmo passageiro, acabam reproduzindo o clássico voo de galinha: muita energia no início, mas pouca capacidade de permanecer no ar.

Para que gere impacto real, é preciso construir bases sólidas dentro da organização: com uma cultura que incentive a experimentação, processos que transformem ideias em iniciativas concretas, e tecnologia que permita escalar tais soluções com segurança e prosperidade. Sem isso, a inovação continuará sendo apenas um impulso momentâneo, dificultando que as empresas alcancem patamares cada vez maiores e melhores.

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

IR 2026: veja os erros mais comuns ao declarar ações, renda fixa e ativos no exterior

Com as regras do Imposto de Renda 2026 já divulgadas pela Receita Federal, investidores precisam redobrar a atenção ao declarar ações, renda fixa e ativos no exterior

Entre os erros mais comuns estão a confusão entre rendimento e patrimônio, o preenchimento incorreto da ficha de bens, a omissão de saldo em conta fora do país e falhas na apuração de lucro em operações na bolsa, segundo Felipe Rabelo, especialista em investimentos da V2R Investimentos.

“Muita gente acha que vai pagar imposto sobre tudo o que investiu, mas o imposto só incide sobre o que rendeu durante aquele período”, afirma Rabelo. O prazo de entrega da declaração do Imposto de Renda 2026 vai até 29 de maio. Para quem for obrigado a declarar e perder a data, a multa é de 1% ao mês sobre o imposto devido, limitada a 20%, com valor mínimo de R\$ 165,74.

Entre os critérios de obrigatoriedade estão rendimentos tributáveis acima de R\$ 35.584 em 2025, rendimentos isentos ou tributados exclusivamente na fonte superiores a R\$ 200 mil, ganho de capital na venda de bens ou direitos, operações em bolsa que somaram mais de R\$ 40 mil no ano ou tiveram lucro tributável e patrimônio superior a R\$ 800 mil em 31 de dezembro de 2025. A Receita também inclui quem possui investimentos, rendimentos, lucros ou estruturas financeiras no exterior.

Quais são os erros mais comuns de quem investe?

Além da confusão entre patrimônio e rendimento, Felipe diz que outro erro frequente é achar que investimento com imposto retido na fonte não precisa ser declarado. Segundo ele, isso costuma acontecer com aplicações como CDB, fundos e Tesouro Direto, em que o investidor não emite guia por conta própria e passa a supor que o assunto já estaria resolvido.

Há também a mistura entre rendimentos tributáveis e isentos. Felipe lembra



que dividendos relativos ao ano-calendário de 2025 seguem como isentos na declaração entregue em 2026, enquanto juros sobre capital próprio são tributados exclusivamente na fonte. Na renda fixa, ele cita LCI e LCA como exemplos de aplicações isentas e o CDB como exemplo de produto tributado.

Outro ponto que costuma passar batido, segundo ele, é a compensação de prejuízos. Quando o investidor tem perda em um mês e lucro no seguinte, esse prejuízo pode ser compensado, desde que o controle tenha sido feito corretamente.

Onde o investidor mais erra ao declarar operações em bolsa?

Na Bolsa, Felipe afirma que uma das falhas mais comuns é não apurar o lucro mensal. De acordo com ele, a Receita não faz essa conta para o investidor, e por isso quem opera ações precisa acompanhar os resultados mês a mês. Nas operações comuns com vendas acima de R\$ 20 mil no mês, esse controle também é necessário para calcular e recolher corretamente eventual imposto devido no mês seguinte.

Outro tropeço aparece na ficha de bens e direitos. O especialista diz que a Receita não quer o valor de mercado atualizado do ativo, mas o valor de aquisição. Em outras palavras, uma ação comprada por R\$ 10

mil e hoje avaliada em R\$ 15 mil continua declarada pelo custo de compra.

Também entram nessa lista as posições pequenas que o contribuinte considera irrelevantes. Day trade, ETF, fundo imobiliário e BDR, afirma Felipe, precisam ser informados mesmo quando representam valores menores, porque bancos e corretoras também alimentam a base de dados usada no cruzamento de informações. Ele ainda chama atenção para o preço médio. Sem esse acompanhamento, o investidor pode pagar imposto a mais, pagar a menos ou criar inconsistências na hora de prestar contas.

O que muda para quem investe no exterior?

No caso das aplicações fora do Brasil, Felipe diz que o nível de atenção precisa ser maior. O primeiro erro, segundo ele, é usar o dólar do dia da declaração, e não o câmbio oficial da data de aquisição do ativo. “Você não declara pelo dólar do dia da declaração. Tem que declarar pelo valor convertido em real na data da compra”, afirma.

Outro deslize comum é achar que o imposto pago no exterior encerra automaticamente a obrigação no Brasil. Dividendos, juros e ganhos com venda de ativos lá fora, diz ele, também precisam ser corretamente informados aqui, com atenção aos comprovantes e à eventual compensação do imposto recolhido fora do país.

Felipe também chama atenção para a própria conta no exterior. Segundo ele, não é só a carteira investida que precisa aparecer na declaração. Saldo parado em conta corrente em dólar também deve ser informado. Por isso, a recomendação dele é guardar o extrato anual da corretora, os relatórios de dividendos recebidos e os comprovantes de imposto pago no exterior.

Como evitar erros ao declarar aplicações?

A principal orientação de Felipe é recorrer ao informe de rendimentos da instituição financeira, e não montar a declaração a partir de extratos soltos. Para ele, esse é o caminho mais simples para reduzir erros de preenchimento.

No caso de quem compra e vende ações com frequência, a recomendação é manter uma planilha atualizada com preço médio e arquivar as DARFs pagas ao longo do ano. Sem isso, diz ele, o investidor corre o risco de se perder justamente quando precisa consolidar as informações. Na prática, o problema não começa em março. Começa antes, quando o contribuinte passa o ano sem organizar a carteira e deixa para entender tudo só na reta final da declaração.

A declaração pode funcionar como check-up da carteira?

Para Felipe, sim. “O imposto de renda é uma fotografia da sua carteira”, diz. Segundo ele, esse momento pode ajudar o investidor a enxergar concentração excessiva em um único ativo, setor ou país, além de avaliar se há liquidez e caixa suficientes para atravessar de seis a 12 meses.

A leitura da declaração, afirma o especialista, também pode servir para identificar se o patrimônio está excessivamente concentrado no Brasil e se a distribuição da carteira continua fazendo sentido para o perfil do investidor.

Reforma Tributária impulsiona empregos na área contábil

Dados do setor apontam para maior procura de profissionais para suprir o período de transição, em que dois modelos tributários devem coexistir. A chegada da Reforma Tributária, que deve ser implementada no Brasil entre 2026 e 2033, tem trazido novas vagas e oportunidades para o mercado de trabalho da área contábil. Durante o período, o modelo tributário atual e o antigo devem coexistir, formando um período de transição que vai aumentar a demanda por profissionais especializados.

Uma pesquisa da Robert Half de 2025 apontou que 53% das empresas devem contratar a partir de três novos colaboradores para esse período de transição. O levantamento apontou que 58% das vagas devem ser para posições permanentes, enquanto 42% delas serão para trabalhos temporários. Uma parte relevante das empresas (44%) ainda deve contratar para a área de TI, já que

será necessária a implementação de novas soluções fiscais.

Uma das contabilidades que já está passando por esse processo é a Contabens, uma das maiores empresas contábeis de Santa Catarina, que possui unidades em Rio do Sul e Blumenau. A empresa se mudou recentemente para uma nova sede em Blumenau, onde projeta expansão para mais de 160 colaboradores até 2028. Atualmente, são cerca de 90 profissionais alocados na unidade de Blumenau e outros 90 em Rio do Sul.

“Esse período de transição traz um desafio importante para as empresas e vai exigir profissionais ainda mais preparados para interpretar as mudanças e orientar os clientes com segurança. Na Contabens, já percebemos um aumento na busca por esclarecimento de dúvidas, porque a reforma não envolve apenas cálculo de tributos, mas também mudanças em sistemas, rotinas e planejamento. Ao mesmo tempo, esse

cenário abre muitas oportunidades para quem atua ou deseja ingressar na área contábil, que passa a ter um papel ainda mais estratégico dentro das empresas”, afirma Maicon Sehnem, contador e sócio da Contabens.

Na Contabens, entre os diferenciais oferecidos aos colaboradores estão plano de cargos e salários, política de desenvolvimento profissional, incentivo à formação técnica, alimentação no refeitório, vale alimentação, plano de saúde e odontológico e convênio com farmácias, entre outros benefícios. A empresa atua principalmente nos regimes de Lucro Real e Lucro Presumido, além de possuir uma área especializada no Simples Nacional.

Ainda segundo a pesquisa, entre as áreas que mais terão demanda de profissionais para trabalhar na adaptação à Reforma Tributária estão a área Fiscal, Contábil, Tecnologia da Informação e Jurídico, nesta ordem.