

25 DE ABRIL - DIA DO CONTADOR

## CONTADORES, APERTEM OS CINTOS, A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL CHEGOU. E JÁ DECOLOU RUMO AO FUTURO.


 ▶▶ Leia na página 8

## Maior influência: confira dez dicas para ser um líder nas organizações

Segundo André Freire, Sócio-Diretor da EXEC, empresas passaram a valorizar líderes com maior capacidade de escuta, influência indireta e foco em resultados sustentáveis

A imagem do líder que domina o ambiente ao se comunicar em voz alta para se destacar e prender a atenção dos liderados começa a perder espaço, com a liderança silenciosa conquistando cada vez mais espaço nas empresas. São executivos com um perfil mais introvertido, discreto, orientados pela escuta ativa, consistência, maior capacidade de influência, criação de relações de confiança mais sólidas e maior produtividade.

Segundo André Freire, Sócio-Diretor EXEC, consultoria especializada na seleção e desenvolvimento de altos executivos e conselheiros, alguns pontos estão favorecendo esse tipo de liderança nas organizações, como a pressão por performance sustentável, crises constantes de Burnout na equipe, necessidade de mais inclusão, ingresso de novas gerações no mercado que priorizam propósito e feedback constante, além de ambientes complexos que demandam mais coordenação do que comando. “As organizações hoje valorizam mais estilos de líderes que reduzem ruído, promovem estabilidade, dão mais autonomia para os colaboradores, acolhem novas visões e sustentam a performance no longo prazo”.

Quando a liderança silenciosa é bem aplicada, a empresa colhe bons frutos. “Eleva a retenção, melhora o engajamento e estimula a inovação em um ambiente no qual as ideias emergem sem espetáculo. Mas é importante que essa postura seja acompanhada por uma comunicação clara de propósito e mecanismos de feedback”, aponta.

“Falar menos” ou omissão? – No caminho contrário, Freire alerta que “falar menos” pode se transformar em omissão quando o executivo se esquiva em decisões críticas, há falta de alinhamento e direção, confusão de responsabilidades e perda de oportunidade de inspirar em momentos-chave. “O risco



André Freire

“As organizações hoje valorizam mais estilos de líderes que reduzem ruído, promovem estabilidade, dão mais autonomia para os colaboradores, acolhem novas visões e sustentam a performance no longo prazo”

existe se o silêncio for interpretado como ausência de ambição ou falta de clareza. A construção de capital político requer presença estratégica, alianças e capacidade de articular resultados. A marca pessoal pode ser discreta e respeitada, mas precisa ser deliberada”, complementa.

**Procura em alta** – Como reflexo dessa mudança de mentalidade por parte das organizações em relação ao perfil da liderança, André observa um aumento no pedido das empresas pela busca de líderes que seguem a linha mais “silenciosa”. “Recebemos cada vez mais briefings que solicitam executivos com discrição estratégica, capacidade de influência sem microgestão, cultura-first leadership e habilidade de governança”.

Segundo ele, estilo não é dogma. “Em recrutamento executivo, priorizamos provas de influência, como resultados, referências e comportamento em situações reais. São esses sinais que distinguem discrição estratégica de ausência.”

E é justamente essas evidências de entrega que o Sócio-Diretor da EXEC recomenda serem observados pelos conselhos das empresas quando baterem o martelo na contratação de uma alta liderança silenciosa. “Métricas, referências qualitativas, consistência de comportamento ao longo do tempo, capacidade de articulação com stakeholders, escalonamento, indicadores de clima, retenção e produtividade sob sua liderança e alinhamento com a maturidade da organização”, enumera.

**Dicas para se tornar um líder silencioso** – Para Freire, é possível se tornar um líder silencioso, mas isso exige equilíbrio entre algumas variáveis. “Comunicação externa e visibilidade, escolha consciente de quando ser vocal ou operar por influência interna. O CEO ‘silencioso’ precisa delegar porta-vozes e manter uma narrativa consistente”. Além disso, o Sócio-Diretor da EXEC arremata ainda com algumas dicas.

- Priorize consistência entre palavra e ação;
- Desenvolva escuta ativa e perguntas poderosas;
- Comunique objetivos e expectativas claras, mesmo quando evita o holofote;
- Delegue autoridade com responsabilidade;
- Construa redes de confiança (oportunidades + orientação + colaboração);
- Pratique decisão tempestiva e escalonamento quando necessário;
- Solicite e atue com feedbacks 360;
- Torne visíveis os resultados e histórias da equipe;
- Cultive presença intencional em momentos estratégicos;
- Invista em governança e cadência de revisão de desempenho.

André acredita que a liderança silenciosa veio para ficar. “Pode oscilar com ciclos de mercado que demandem líderes mais ‘visíveis’ em momentos específicos, mas a valorização da discrição estratégica tende a persistir”, conclui.

### Trabalho entra em crise quando a mente vira o principal campo de gestão

Durante muito tempo, as grandes revoluções mudaram o trabalho ao transformar aquilo que estava fora de nós. ▶▶

### Marcas próprias ganham espaço e reconfiguram a relação entre indústria e distribuição

Com avanço consistente no varejo e migração para setores como construção civil, estratégia ganha força como alavanca de margem, posicionamento e competitividade. ▶▶

### Como a neuroarquitetura está moldando o futuro do varejo físico

Especialista aponta os erros mais comuns no design de lojas e o que a neurociência ensina sobre a relação entre espaço, marca e decisão de compra. ▶▶

### “Vendas precisam de método para crescer com consistência”, afirma especialista

A profissionalização da área comercial foi um dos temas centrais do 6º Intercâmbio para Corretoras, realizado nos dias 9 e 10 de abril, em Santo André (SP). Um dos destaques da programação foi a palestra “Ciência de Vendas”, apresentada por Jonathan Souza, diretor de Vendas da G4 Educação, que trouxe aos participantes uma abordagem estruturada para crescimento comercial no mercado de seguros. ▶▶

Para informações sobre o

### MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



## Negócios em Pauta

Reprodução



### Semana de Estudo e Leitura reúne literatura e inovação na capital paulista

Com o tema “Inovação, Literatura e o Livro”, a 15ª Semana Municipal de Incentivo e Orientação ao Estudo e à Leitura começa em 6 de maio, quarta-feira, às 8h, no Theatro Municipal de São Paulo. A abertura deve reunir mais de mil estudantes da rede pública, além de professores e bibliotecários. Gratuita e com atividades presenciais e online, a programação segue até o dia 15, sexta-feira, quando ocorre o encerramento, às 13h, na Biblioteca Mário de Andrade, na região central. O evento integra o Calendário Oficial de Eventos da Cidade de São Paulo, conforme a Lei 14.999/09, de autoria do vereador Eliseu Gabriel (PSB). A programação completa está disponível no site oficial (<https://estudoeleitura.com.br/agenda-sel/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

## News@TI

Reprodução: Faculdade de Medicina de Jundiaí



### Faculdade de Medicina de Jundiaí realiza Semana da Inovação e Saúde

@A Faculdade de Medicina de Jundiaí (FMJ) realiza, de 18 a 22 de maio de 2026, a Semana da Inovação e Saúde, evento gratuito que vai reunir estudantes, profissionais e empresas em torno de um dos temas mais estratégicos da atualidade: o futuro da saúde. O evento contará com palestras, painéis e debates e será realizado no período noturno, reunindo especialistas convidados para discutir tecnologia, empreendedorismo e soluções inovadoras aplicadas à área, especialmente em termos de saúde digital e proteção de dados, inovações no SUS e healthtechs, inteligência artificial na saúde, educação médica 5.0 e regulação, certificação e sustentabilidade hospitalar. As inscrições podem ser feitas pelo link: <https://www.event3.com.br/semanainovacao2026-706193/>; mais informações pelo email [nit@fmj.br](mailto:nit@fmj.br) ou pelo telefone: (11) 3395-2157. ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

## Literatura

### Livros em Revista

Por Ralph Peter



▶▶ Leia na página 4

## OPINIÃO

## Como a interoperabilidade pode contribuir para ampliar a eficiência operacional no setor da saúde?

José Guilherme Merchiori (\*)

A interoperabilidade no setor da saúde está diretamente ligada ao nível de maturidade e à capacidade de evolução das instituições, sendo um passo fundamental para ganhos de eficiência operacional.

Entre os benefícios, destacam-se a redução do retrabalho administrativo, dos custos e da realização de exames duplicados, além da diminuição do impacto de glosas e da otimização de indicadores como TMA/TME e gestão de leitos. Esses avanços contribuem para maior assertividade em toda a jornada do paciente, desde a admissão até o desfecho clínico.

No entanto, a adoção tecnológica e a automação de processos ainda representam um desafio para diversas áreas do setor. Segundo dados do TIC Saúde 2024, pesquisa nacional conduzida pelo *Cetic.br* sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos estabelecimentos de saúde brasileiros, a Inteligência Artificial (IA) voltada à segurança digital já alcança 50% das instituições de saúde, entre públicas e privadas. Contudo, quando se trata de aplicações voltadas à eficiência nos tratamentos, esse percentual cai para 29%.

Ao mesmo tempo, o setor ainda enfrenta uma resistência relevante quanto à incorporação dessas ferramentas. De acordo com o levantamento, entre os principais motivos pela não integração de tecnologias, estão a falta de necessidade ou interesse (59%), a baixa priorização da integração (61%) e problemas de compatibilidade (46%). Existe ainda o declínio por motivação financeira (49%), o que revela desafios importantes a serem solucionados para uma gestão eficaz.

### A fragmentação de dados e interoperabilidade

Paralelamente, existem preocupações relacionadas à interoperabilidade e a proteção das informações com a base na LGPD, especialmente quanto ao desafio de estruturar e compartilhar dados sem violar a legislação. Nesse contexto, iniciativas já em progresso buscam enfrentar esse cenário, como o RNDS (Rede Nacional de Dados em Saúde), projeto do SUS, que permite que médicos e enfermeiros acessem, de forma segura, o histórico clínico do paciente durante o atendimento, por meio do SUS Digital Profissional.

Embora não sofra com a escassez de dados, a principal dificuldade do setor de saúde está na falta de estrutura capaz de conectá-los, já que permanecem fragmentados. Diante disto, falta uma integração que permita reunir informações que vão do histórico clínico do paciente a registros relacionados a fraudes e auditorias, um desafio que, a interoperabilidade bem implementada solucionaria, aumentando a segurança e governança de dados.

Quando se constrói uma linha de cuidado clínico para o paciente, é importante que o histórico de tratamentos esteja disponível para consulta do profissional. O uso inteligente dessa informação contribui para a assertividade do atendimento, aprimoramento do cuidado com o paciente e redução de custos por meio da eficiência operacional, resultando em dados que permitam identificar as melhores estratégias de atendimento. Tendo estes dados clínicos, administrativos e financeiros integrados, é possível

implementar a IA preditiva e analítica para melhorar ainda mais o cuidado com o paciente.

### Uso da IA para aprimoramento e combate à fraude no setor

Tanto em sistemas hospitalares quanto em operadoras de saúde, o uso da IA antifraude tem se tornado fundamental. No entanto, a ausência de uma rede integrada a esse ecossistema limita a eficácia dessas soluções, especialmente na detecção de inconsistências entre sistemas assistenciais, faturamento e redes credenciadas. De acordo com uma pesquisa da Federação Nacional de Saúde Suplementar (*FenaSaúde*) de 2025, o número de notícias-crime relativas a fraudes contra as operadoras dos planos cresceu quase 70% em 2023, em relação a 2022.

O levantamento também revela que 55% dos entrevistados acreditam que as fraudes são um dos principais fatores responsáveis pelo aumento das mensalidades dos planos. Nesse contexto, a adoção de soluções de IA voltadas à prevenção e detecção de fraudes, alinhada à interoperabilidade de dados no setor, torna-se fundamental para evitar grandes prejuízos, apoiando na pré-auditoria, auditoria concorrente e pós-auditoria, automatizando detecções e priorizando casos críticos.

### Previsibilidade por meio da análise de dados

Segundo o relatório anual de tendências hospitalares da *HealthIT.gov*, de 2025, existe uma pré-disposição internacional quanto ao uso de IA, com 71% dos hospitais utilizando IA preditiva integrada aos seus prontuários eletrônicos (PEP). O uso cresceu de 66% em 2023 para 71% em 2024, o que releva um desafio para o setor de saúde no Brasil, que enfrenta resistências para adesão integrada e automatizada.

A inteligência artificial já possibilita entender métricas e interpretar estrategicamente os dados processados por ela. A interoperabilidade pode atuar por meio de uma camada de dados robusta no setor de saúde, que combinada à IA, amplia a capacidade preditiva das instituições. Isso permite antecipar riscos de internação, reinternação, prever a demanda por atendimentos de pronto-socorro e otimizar processos como ajuste de escala assistencial, regulação de leitos, gestão de pacientes crônicos e planejamento de altas responsáveis.

A adoção da interoperabilidade atrelada à inteligência artificial, pode contribuir tanto para o operacional dentro do ecossistema do setor, quanto para o tratamento mais eficaz para os pacientes, que vai além do tratamento direcionado, trabalhando no que antecede a causa, como o acompanhamento e cuidado com o paciente, para que não trate somente a doença e seus malefícios, mas a prevenção para que não aconteça.

É fundamental que exista espaço de debate para implementação tecnológica no setor da saúde. A interoperabilidade estruturada, com o uso responsável de IA e governança de dados sólida, garantem uma eficiência operacional, que contribui para evolução, seja no atendimento, nas áreas assistenciais, TI, faturamento e regulação dos serviços hospitalares, operadoras e clínicas, tornando o cuidado com o paciente o passo primordial da evolução tecnológica.

(\*) Diretor de Inovação e Tecnologia da **Benner**, empresa de tecnologia que oferece softwares de gestão empresarial e serviços de BPO para revolucionar e simplificar os negócios.

# 75% do código que o Google necessita é gerado por IA

O Google anunciou na última quarta-feira que cerca de 75% de suas necessidades de programação de computadores são atendidas por inteligência artificial. O código assim gerado é posteriormente revisado por programadores humanos.

Vivaldo José Breternitz (\*)

O número representa um salto expressivo em relação aos níveis anteriores: em outubro de 2024, apenas 25% do código era produzido por IA; no fim de 2025, a fatia havia dobrado para 50%. Agora, a tecnologia deixou de ser ferramenta complementar e tornou-se o principal método de desenvolvimento de software dentro da empresa.

O avanço está diretamente ligado à adoção das ferramentas Gemini, usadas para gerar, migrar e refatorar código. Refatoração é o processo de reestruturar o código existente sem alterar seu comportamento externo; em outras palavras, o programa continua funcionando da mesma forma, mas o código é reorganizado para ficar mais limpo, eficiente e fácil de manter.

O CEO Sundar Pichai descreveu a mudança como parte de uma transformação mais ampla na forma de trabalhar. Segundo ele, o Google caminha para “fluxos de trabalho verdadeiramente agentivos”, onde os profissionais passam a orquestrar sistemas capazes de executar tarefas complexas com mínima intervenção humana.

Pichai destacou ganhos mensuráveis de produtividade: uma recente migração de código considerada complexa foi concluída seis vezes mais rapidamente do que seria possível apenas com humanos há um ano.

O uso das ferramentas, no entanto, não é uniforme. Equipes do Google DeepMind,



por exemplo, receberam autorização para utilizar o Claude Code, da Anthropic, em paralelo aos modelos da própria empresa, decisão que teria gerado atritos internos sobre padronização e estratégia.

O movimento acompanha uma tendência mais ampla no setor de tecnologia. A Microsoft já relatou avanços semelhantes: em abril de 2025, o CEO Satya Nadella afirmou que entre 20% e 30% do código em alguns projetos era escrito por IA, enquanto o CTO Kevin Scott projetou que 95% do código será gerado por inteligência artificial em até cinco anos.

A Meta também fixou objetivos: documentos internos indicam que, no fim de 2025, 55% das alterações de código em

determinadas áreas deveriam ser assistidas por agentes de IA, com previsão de que, em 2026, IA será usada para produzir mais de 75% do código necessário.

Essas mudanças apontam para uma redefinição do papel dos desenvolvedores: em vez de escrever a maior parte do código, eles passam a supervisionar sistemas automatizados.

No Google, onde a IA já responde pela maioria da produção, essa transição está em pleno curso, o que gera previsões de mais desemprego na área.

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

## CEDES e IBCJ promovem encontro com a Universidade de Fudan para debater o futuro global das fintechs

O ecossistema global de tecnologia financeira passa por rápidas transformações, impulsionado por novas regulações e pelo avanço da inteligência artificial. Para discutir esse cenário, o Centro de Estudos de Direito Econômico e Social (CEDES) e o Instituto Brasileiro de Ciências Jurídicas (IBCJ), em parceria com o Instituto Sociocultural Brasil-China (Ibrachina) e o espaço de inovação Ibrawork, realizaram nesta segunda-feira (20) o evento internacional “Maturidade no Mercado de Fintechs no Brasil e na China”.

O encontro reuniu especialistas e acadêmicos em São Paulo para analisar avanços, desafios e perspectivas do setor financeiro em diferentes contextos regulatórios, com foco na troca de conhecimento entre Brasil e China.

A iniciativa aproximou instituições brasileiras da Fudan University, uma das universidades mais prestigiadas da China,

localizada em Xangai e integrante da Liga C9, grupo que reúne as nove principais universidades do país reconhecidas pela excelência acadêmica, alto nível de pesquisa e forte apoio estatal.

### Inteligência artificial na China

A abertura do evento foi conduzida por Guilherme Hoppe, CTIO do Ibrawork, seguida pelo painel “Uso de IA por fintechs chinesas”, mediado por Feng Bo e com participação dos professores Guangnan Ye e Meng Zhang, da Fudan University.

Durante o debate, foram apresentados exemplos de como o mercado chinês, referência global em pagamentos digitais, utiliza inteligência artificial em processos como automação, análise de crédito e segurança de dados. As discussões mostraram como essas tecnologias vêm transformando o sistema financeiro e influenciando tendências internacionais.

### O avanço regulatório

O segundo painel abordou “Evolução da regulação e do mercado de fintechs brasileiras”, destacando o papel do Brasil como referência em inovação financeira, com iniciativas como Pix, Open Finance e Sandbox Regulatório.

Com mediação de Thomas Law, presidente do IBCJ e vice-presidente do CEDES, o painel contou com a participação do Prof. João Grandino Rodas, fundador e presidente do CEDES, Carlos Augusto de Oliveira, diretor executivo da Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs), e Jefferson Procópio, CEO da Quick Digital.

Os participantes discutiram como o ambiente regulatório contribuiu para o amadurecimento do setor, além dos desafios de compliance e das oportunidades para o crescimento das fintechs no país.

## News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

### BackChannel e Nuvemshop se unem

@ A BackChannel, plataforma B2B que conecta grandes marcas e fabricantes a uma base de compradores, anuncia uma parceria com a Nuvemshop, maior plataforma de e-commerce da América Latina. A iniciativa amplia o acesso de lojistas digitais a produtos de grandes marcas com descontos que podem chegar a 80%, criando novas oportunidades para as marcas que querem se destacar e escalar seus negócios. Por meio da parceria, lojistas que usam a Nuvemshop podem acessar o marketplace da BackChannel para adquirir lotes de produtos originais diretamente de fabricantes, distribuidores e grandes redes varejistas. A proposta é permitir que as marcas ampliem o sortimento de suas lojas virtuais com itens de alta demanda e margens competitivas, sem a necessidade de negociações complexas ou grandes volumes de compra ([www.backchannel.com.br](http://www.backchannel.com.br)).

### Inteligência Artificial no Direito Trabalhista é tema do AASP pelo Brasil em Porto Velho

@ A AASP – Associação dos Advogados, em parceria com a OAB Rondônia e a ESA Rondônia, promovem na segunda-feira, dia 27 de abril, em Porto Velho (RO), o curso Inteligência Artificial na Esfera Trabalhista. Na oportunidade, especialistas vão discutir os impactos das novas tecnologias na prática jurídica e nas relações de trabalho. A Presidente da AASP, Paula Lima Hyppolito Oliveira, ressalta o compromisso da associação com a capilaridade e a qualificação da Advocacia em todo o país. “O AASP pelo Brasil traduz o nosso compromisso de conectar a força do associativismo à realidade da Advocacia em todas as regiões, com conhecimento, inovação e presença institucional, fortalecendo o exercício da profissão no dia a dia”, afirma a Presidente (<https://cursosonline.aasp.org.br/curso/inteligencia-artificial-na-esfera-trabalhista-47387>).

### Editorias

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

*Comercial:* [comercial@netjen.com.br](mailto:comercial@netjen.com.br)

*Publicidade Legal:* [lilian@netjen.com.br](mailto:lilian@netjen.com.br)

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

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

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

### Jornal Empresas & Negócios Ltda

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

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

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

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

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

# Aposentados e pensionistas já começaram a receber o 13º

Cerca de 23,3 milhões dos 35,2 milhões de aposentados, pensionistas e beneficiários de auxílios do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) já começaram a receber a primeira parcela da antecipação do décimo terceiro

Com a previsão de injetar R\$ 78,2 bilhões na economia, o pagamento começa para quem ganha um salário mínimo.



Com a previsão de injetar R\$ 78,2 bilhões na economia, o pagamento começa para quem ganha um salário mínimo.

Os 11,9 milhões restantes, que ganham além do mínimo, começam a receber a antecipação do décimo terceiro em 2 de maio. O benefício extra será pago em duas parcelas. A primeira será paga até 8 de maio. A segunda vai de 25 de maio a 8 de junho. As datas são definidas com base no dígito final do Número de Inscrição Social (NIS). Quem ganha apenas o salário mínimo começa a receber antes de quem recebe mais que o mínimo.

O decreto com a antecipação do décimo terceiro do INSS foi assinado no fim de março pelo presidente Lula. Este será o sétimo ano seguido em que os segurados

do INSS receberão do décimo terceiro antes das datas tradicionais, em agosto e em dezembro.

A consulta pode ser feita no aplicativo Meu INSS, disponível para celulares e tablets, ou no site (gov.br/meuinss). Quem não tiver acesso à internet pode consultar a liberação do décimo terceiro pelo telefone 135. Nesse caso, é necessário

informar o número do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e confirmar alguns dados ao atendente antes de fazer a consulta.

Conforme os dados mais recentes do INSS, de fevereiro, 23,3 milhões de pessoas, cerca de 66,2% do total dos segurados do INSS, ganham até um salário-mínimo por mês (R\$ 1.621). Outros 11,9 milhões

de beneficiários recebem acima do piso nacional. Desse total, 13,7 mil ganham o teto da Previdência Social, de R\$ 8.475,55.

A maioria dos aposentados e pensionistas receberá 50% do décimo terceiro na primeira parcela. A exceção é para quem passou a receber o benefício depois de janeiro e terá o valor calculado proporcionalmente. Os segurados que recebem benefício por incapacidade temporária (antigo auxílio-doença) também têm direito a uma parcela menor do décimo terceiro, calculada de acordo com a duração do benefício. Por lei, os segurados que recebem benefícios assistenciais, como o Benefício de Prestação Continuada (BPC) e o Renda Mensal Vitalícia, não têm direito a décimo terceiro salário (ABR).

## AI first: a nova lógica que acelera empresas e transforma decisões

Rodrigo Araújo (\*)

Tenho acompanhado uma mudança estrutural na forma como as empresas operam: a inteligência artificial deixou de ser uma ferramenta de apoio e passou a ocupar o centro da tomada de decisão. O conceito de AI First não trata apenas de tecnologia, mas de um modelo operacional em que dados, algoritmos e capacidade preditiva orientam decisões em tempo real.

Na prática, isso inverte a lógica tradicional de gestão. Em vez de decidir e depois analisar dados para validar caminhos, empresas AI First partem da análise para então decidir. Esse movimento reduz incertezas, encurta ciclos e aumenta a previsibilidade de resultados. Esse avanço ocorre em paralelo ao crescimento exponencial do volume de dados disponíveis.

Estudos da McKinsey indicam que empresas orientadas por dados são até 23 vezes mais propensas a conquistar clientes e seis vezes mais propensas a retê-los. O impacto não é apenas comercial, mas estrutural, afetando eficiência, alocação de recursos e capacidade de resposta. Quando essa lógica é aplicada à gestão de pessoas, os efeitos são ainda mais evidentes.

Essa lógica se estende para outras áreas. No financeiro, algoritmos já conseguem prever inadimplência com maior precisão do que modelos tradicionais, tendência observada em estudos de consultorias como McKinsey e Deloitte. No comercial, identificam padrões de consumo e ajustam estratégias em tempo real. Na operação, antecipam falhas e evitam desperdícios. O que muda não é apenas a eficiência, mas a capacidade de decisão sob pressão.

Ao mesmo tempo, esse avanço impõe um desafio relevante. Quanto mais a decisão é orientada por inteligência artificial, maior é a necessidade de governança sobre esses sistemas. Não se trata apenas de usar dados, mas de garantir a qualidade, a origem e a interpretação correta dessas informações.

Tenho visto empresas adotando tecnologia sem revisar processos, o que gera um efeito contrário: automatizam erros em escala. O modelo AI First exige maturidade organizacional, integração entre áreas e clareza sobre quais decisões devem ser automatizadas e quais devem permanecer sob análise humana.

Outro ponto crítico é a cultura. A adoção de inteligência artificial altera a forma como equipes trabalham, medem desempenho e se relacionam com resultados. Isso exige preparo das lideranças, que precisam desenvolver leitura analítica e capacidade de traduzir dados em ação prática.

Não é uma transição simples.

Existe resistência, principalmente em ambientes onde a tomada de decisão sempre foi centralizada na experiência individual. Ainda assim, estudos globais mostram que empresas que combinam tecnologia com engajamento humano apresentam melhores indicadores de produtividade e rentabilidade.

A tendência é que o conceito de AI First deixe de ser diferencial e passe a ser requisito básico de competitividade. Empresas que não estruturarem essa base tendem a operar com menor capacidade de resposta, maior exposição a riscos e menor eficiência na alocação de recursos. No fim, o que está em jogo não é a tecnologia em si, mas a capacidade das empresas de transformar informação em decisão e decisão em resultado.

(\*) - É Técnico em Segurança do Trabalho, engenheiro ambiental e fundador da Global Work (https://globalworkso.com.br/)

## MEC Livros terá acervo ampliado para 25 mil obras

O Ministério da Educação informou que irá ampliar de 8 mil para 25 mil livros o acervo do MEC Livros, plataforma permite acesso gratuito a livros. O aplicativo disponibiliza títulos de autores nacionais e internacionais que podem ser alugados gratuitamente por qualquer pessoa que tenha uma conta Gov.br. Mais de meio milhão de pessoas já se cadastraram na plataforma, lançada no início do mês.

Os usuários que tiverem lido pelo menos 10% da obra poderão devolvê-la antes do fim do prazo de 14 dias e fazer um novo empréstimo. Quem tiver lido 90% ou mais do livro pode também entregar antecipadamente. Atualmente, a devolução só pode ser feita depois de 14 dias e são autorizados empréstimos de duas obras por mês por CPF.

"A maior reclamação que a gente recebeu foi que as pessoas liam mais rápido, queriam pegar emprestado aquele livro, queriam devolver o livro para poder pegar outro livro e ler mais ainda. Então, o empréstimo não se limitará ao prazo de 14 dias. Você poderá ler o seu livro. Se você não gostou e leu 10% do livro, você pode devolver o livro e pegar outro. E se você gostou e leu rápido, você tam-

bém vai poder devolver o seu livro e pegar outro livro para continuar", explicou o ministro da Educação, Leonardo Barchini.

O aumento do acervo do MEC Livros foi anunciado durante a entrega do 9º Prêmio Vivaleitura, que reconheceu projetos e experiências que promovem a leitura, em comemoração ao Dia Mundial do Livro. O evento teve a presença do presidente Lula. "Ninguém vai comprar um livro se não tiver dinheiro. Nós temos que fazer as pessoas lerem, mesmo que não possam comprar um livro, e o MEC Livros é exatamente isso", destacou o presidente.

Basta acessar o site ou o aplicativo do MEC Livros e fazer o login com a conta do Gov.br; na primeira página, aparece uma lista de livros disponíveis, organizados por categorias "Em Alta", "Best-Sellers", "Autores Clássicos Brasileiros". Clique na capa da obra que deseja pegar emprestado. Há a opção de ler o resumo sobre a obra no botão "Mais informações". Em seguida, clique no botão "Emprestar e Ler" e selecione o livro. Uma das metas é aumentar de 47% para 55% o percentual de leitores brasileiros até 2035 (ABR).

## El Niño deve retornar em maio com impacto no clima

O retorno das condições climáticas do El Niño é esperado para o mês maio próximo, o que pode afetar as temperaturas globais e os padrões de chuva, informou a Organização Meteorológica Mundial (OMM). O fenômeno é um aquecimento periódico das temperaturas da superfície do mar no Oceano Pacífico central e oriental, que normalmente dura de nove a 12 meses, de acordo com a OMM.

Uma mudança clara foi observada no Pacífico Equatorial, com as temperaturas da superfície do mar subindo rapidamente, sugerindo alta probabilidade de desenvolvimento de condições de El Niño entre maio e julho deste ano.

"Depois de um período de condições neutras no início do ano, os modelos climáticos agora estão fortemente alinhados e há grande confiança no início do El Niño, seguido por maior intensificação nos meses seguintes", disse Wilfran Moufouma Okia, chefe de previsão climática da organização e em comunicado.

Embora os modelos indiquem a possibilidade de forte evento de El Niño este ano, a OMM acrescentou que maior previsibilidade será possível após abril. O padrão climático é conhecido por afetar os climas regionais, potencialmente trazendo mais chuvas para o sul da América do Sul, sul dos Estados Unidos, partes do Chifre da África e Ásia Central, enquanto causa seca na Austrália, Indonésia e partes do sul da Ásia. Ele também pode ter efeito de aquecimento sobre o clima global, lembrou a organização (ABR).

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

### A - Jovem Aprendiz

A Stellantis abriu novas vagas para o 'Programa Estelar Jovem Aprendiz 2026', reforçando a estratégia da companhia de ampliar a formação de jovens ao longo do ano. Ao todo, são 300 oportunidades distribuídas entre as unidades de Betim (MG), Itaúna (MG), e Porto Real (RJ). O programa é voltado a jovens entre 16 e 21 anos, com ensino médio completo ou em andamento, residentes nas localidades das vagas. As inscrições já estão abertas e podem ser feitas pelo link: (https://www.ciadeestagios.com.br/vagas/stellantis/).

### B - Cinema da Fronteira

As cidades gaúchas de Bagé e Sant'Ana do Livramento recebem de 28 de abril e 2 de maio de 2026 a 17ª edição do 'Festival Internacional de Cinema da Fronteira'. Trinta títulos concorrem ao novo Prêmio São Sebastião/Assembleia Legislativa. Em paralelo ao festival, acontece o laboratório de projetos Sur Frontera WIP LAB, voltado para profissionais do audiovisual. Atividades de formação e apresentações musicais todos os dias complementam a programação. Todas as atrações são gratuitas. Saiba mais em: (https://www.festivaldafronteira.com.br/).

### C - Festas Populares

Uma das festas populares mais antigas do Estado de São Paulo, a 'Festa de Santa Cruz de Carapicuíba' chega a mais uma edição com programação gratuita de quatro dias — de 1º a 4 de maio — no coração da Aldeia Jesuítica de Carapicuíba, tombada pelo patrimônio

histórico e considerada um dos conjuntos arquitetônicos coloniais mais preservados do país. Com primeiro registro datado de 1734, nasceu no cruzamento entre a fé católica trazida pelos padres jesuítas, a espiritualidade dos povos indígenas catequizados e a herança dos mestiços que habitaram os sertões, arraiais e aldeias do interior paulista.

### D - Representantes Comerciais

A marca chinesa de artigos esportivos 361º está intensificando sua estratégia de expansão no Brasil. Para isso, a empresa iniciou a contratação de representantes comerciais em estados estratégicos, como São Paulo (capital e interior), Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Os sales reps terão a missão de ampliar a presença da marca no varejo esportivo, estabelecendo parcerias com lojistas e redes multimarcas interessadas em comercializar os produtos da companhia. A iniciativa busca fortalecer a distribuição dos itens da 361º em diferentes regiões do país, aproximando a marca do consumidor brasileiro. Saiba mais em: (www.361sport.com.br).

### E - Porco Clonado

Pesquisadores vinculados ao Centro de Ciência para o Desenvolvimento em Xenotransplante (XenoBR), da USP, celebraram um resultado aguardado há quase seis anos. Após diversas tentativas, o grupo conseguiu obter o primeiro porco clonado no Brasil e na América Latina. O animal nasceu em um laboratório do Instituto de Zootecnia da Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios (IZ-Apta), em Piracicaba. O nascimento representa um marco para

o avanço de um projeto ambicioso em curso no país: gerar suínos geneticamente modificados capazes de fornecer órgãos para transplantes em humanos sem provocar rejeição imunológica.

### F - Mercado Imobiliário

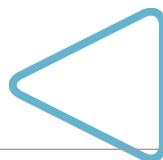
O Secovi-SP lançou a 11ª edição do Anuário do Mercado Imobiliário 2025, que traz as diversas ferramentas de Inteligência de Mercado oferecidas aos associados, com o intuito de auxiliar a tomada de decisão das empresas do setor, em todos os seus segmentos. São pesquisas, estudos, análises, sondagens e uma série de indicadores, entre outras informações estratégicas, que contribuem ainda para a elaboração de políticas públicas habitacionais e urbanas. Confira em: (https://secovi.com.br/anuario-do-mercado-imobiliario/).

### G - Componentes Automotivos

Celebrando os 80 anos de fundação, a RIO - Riostulense, com sede em Rio do Sul (SC) - participa da Autopar 2026, que será realizada de 6 a 9 de maio, no Expotrade Pinhais, em Curitiba, apresentando novidades em produtos e anunciando investimentos estratégicos para este ano. Prevê investir mais de R\$ 25 milhões em 2026, com foco na ampliação da capacidade produtiva, por meio da aquisição de maquinário de última geração e avanço em automação industrial. Esses investimentos visam equalizar a capacidade produtiva entre fundição e usinagem.

### H - Vagas de Emprego

A EcoRodovias está com 81 vagas de emprego abertas nos estados de: São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Rio de Janeiro e Espírito Santo. As oportunidades contemplam diferentes níveis de experiência, com posições para profissionais de ensino superior, médio, ensino fundamental e técnico. As vagas estão distribuídas em diversas áreas, com destaque para operação (35 vagas) e engenharia (18 vagas), além de oportunidades em automação e manutenção, administração de contratos, controladoria, jurídico, sustentabilidade e segurança, tecnologia, entre outras frentes estratégicas. Interessados podem se candidatar por meio do site: (www.ecorodovias.com.br/trabalhe-conosco).



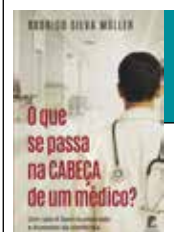
## Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



### Não é Milagre!

**Joel Jota** – Citadel – O Joel, é um esportista que levou o nome do Brasil ao mundo quando participou da seleção brasileira de natação. Agora mestre em Ciências do Esporte, dedica-se inteiramente a elevar a mente e espírito de atletas e profissionais. Suas premissas, deixam claro ferramentas para que qualquer ser humano sinta-se capaz de atingir patamares exitosos, em qualquer inclinação ou situação, tornando assim factível o título da obra. De fato, o sucesso, na maioria das vezes, depende exclusiva e unicamente da clareza no foco da meta a ser atingida. O autor tem um jeitinho especial de incutir seus conceitos, afinal liderou projetos com absoluto sucesso!



### O Que se passa na CABEÇA de Um Médico? – Um raio-x bem humorado e humano da medicina

**Rodrigo Silva Müller** – Casa do Escritor – Rodrigo é médico radiologista, professor e demais atividades atinentes à salvação de vidas e atenuação de dores. Resolve mostrar ao público leigo, de maneira bem descontraída, como numa conversa entre amigos, a rotina, com todos suas agruras e satisfações do profissional dessa nobre arte. De maneira sadia, com pena fluida e muito respeitosa, suas páginas oferecem, sem ferir melindres, uma leitura rica e prazerosa. Entretenimento garantido!



### A Dança da Serpente

**Paulo Stucchi** – Jangada – Paulo é jornalista, psicanalista, sua trajetória jamais distanciou-se das puras e boas comunicações e convivências sociais. Suas obras sempre levaram a efeito o ardor e amor pela vivibilidade. Essa obra tem seu relato inicial em África de 1705, passando por Sabará, em Minas Gerais. Uma história muito bem urdida, na qual reverencia uma ancestralidade que jamais deverá ser esquecida. Duas irmãs gêmeas, tem seus destinos obliterados e demonstram muita valentia, obstinação resiliente. Um cipal de acontecimentos envolvendo passado e presente. Obra densa, profunda, que deverá ser lida com muita atenção, pois Paulo é um mestre em comunicação esbanjando linguajar literato. Para poucos!



### Nina e o Monstro da Caixa

**Tessa Nogueira** – Studio Plural – Nina é uma garotinha que recebeu o dom de desenhar. Suas formas e cores tem lindos e singulares aspectos. Num dia chuvoso, quase tenebroso, do nada, um monstinho azul, peludo, saiu de um dos seus desenhos. Percebeu então, que desenhos, tal qual sentimentos, poderão ganhar diversos significados. Naturalmente, ao início assustou-se. Aos poucos, foi tendo consciência de como enfrentar aquele momento, tão delicado! Afinal, quem nunca teve o seu “monstinho”? A obra que tem ilustrações da própria autora, é uma delicada e singela obra voltada para crianças, todavia, adultos poderão nela espelhar-se, sem nenhum “medinho”. Leitura válida para qualquer faixa etária.

www.bcctelevisao.com.br

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



Com apresentação de Ralph Peter.



## 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: **BRUNO HENRIQUE PEREIRA MOTA**, estado civil solteiro, filho de Valdeir Ferreira da Mota e de Terezinha de Jesus Pereira, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **LARISSA SANTOS RODRIGUES**, estado civil divorciada, filha de Roberval de Andrade Rodrigues e de Claudia Regina Santos Rodrigues, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **GABRIEL REGGIANI LAVIA**, estado civil solteiro, filho de José Lavia Junior e de Erika Reggiani, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **KARINA GORGES**, estado civil solteira, filha de Salesio Gorges e de Joceni Miguel Gorges, 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

# Quando o líder não se conhece, a empresa paga a conta

Comportamentos automáticos, equipes retraídas e uma geração que já não quer o cargo. O problema da liderança vai muito além da eficiência técnica

Vanda Lohn (\*)

Empresas estão investindo cada vez mais em estratégia, tecnologia e eficiência. Ainda assim, continuam enfrentando os mesmos problemas: equipes desmotivadas, decisões inconsistentes e lideranças sobrecarregadas. O que está falhando não é o planejamento, é quem lidera.

Não falo de incompetência técnica. Falo de líderes que nunca pararam para se perguntar o que os move e o que os trava. Que operam no piloto automático, respondendo ao presente com padrões formados no passado. E que, muitas vezes, sequer percebem o impacto que isso tem sobre as pessoas ao redor.

Segundo um estudo global conduzido pela divisão de pesquisa da Harvard (Harvard Business Impact / Harvard Business Publishing), publicado em 2025, com mais de 600 líderes, 96% dos líderes relatam altos níveis de estresse e 33% já operam em estado crônico de esgotamento. E vale ressaltar que a liderança é um modelo de liderança que ainda exige respostas prontas de pessoas que, muitas vezes, não desenvolveram clareza interna para sustentar a complexidade do papel.

O que não aparece no balanço - Existe um custo que as empresas raramente conseguem nomear, mas que sentem o tempo todo. Ele aparece na reunião que termina sem conclusão. Na pessoa que pede demissão após meses de silêncio. Na equipe que executa sem questionar, não por disciplina, mas por medo. Ou seja, liderança não preparada emocionalmente custa mais do que qualquer erro estratégico.

Esses sintomas têm origem e eles quase sempre passam pela liderança. O que chama de sabotadores internos são padrões automáticos de comportamento que distorcem a forma como um líder lê a realidade e reage a ela. Perfeccionismo que paralisa equipes. Necessidade de controle que sufoca autonomia. Dificuldade de delegar que cria gargalos. Evitação de conflitos que transforma reuniões em teatro.

O problema não é a existência desses padrões, todos temos os nossos. O problema é quando eles operam sem consciência. Quando o líder acredita genuinamente que está protegendo o resultado, enquanto, na prática, está limitando o potencial de quem trabalha com ele. A desconexão entre intenção e impacto é, talvez, o aspecto mais difícil de trabalhar. E também o mais caro. Liderança despreparada custa caro e empresas ainda ignoram o problema.

Esse descompasso ajuda a explicar por que 70% das iniciativas de transformação falham, segundo análises recorrentes da McKinsey, que vêm acontecendo ao longo



participaiva\_CANVA

dos últimos anos. A raiz do problema não está na estratégia, mas na incapacidade da liderança de sustentar mudanças em nível comportamental.

O “estado interno” do líder contamina o ambiente - Uma das dinâmicas que mais observo, e que mais subestimamos, é o efeito cascata. O estado interno do líder não fica dentro dele. Ele vaza. Quando um gestor opera sob tensão crônica, a equipe absorve essa pressão sem que ninguém precise dizer uma palavra. Quando há crítica excessiva, as pessoas param de arriscar. Quando as decisões são evitadas, instala-se uma ambiguidade que corrói a confiança coletiva.

Esse efeito não é apenas cultural, é financeiro. E os números são mais reveladores do que a maioria das empresas gostaria de admitir. Uma sondagem conduzida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, com mais de 53 mil profissionais entre o fim de 2023 e o início de 2024, mostra que 16,2% dos pedidos de demissão estão diretamente ligados à relação com a chefia imediata. Esse cenário não é recente. Estudos da EY, já em 2019, indicavam um desalinhamento estrutural entre o que se espera das lideranças e sua capacidade de execução, especialmente em contextos de transformação. Não se trata de falta de esforço. Trata-se de preparo insuficiente e, principalmente, de ausência de autoconhecimento.

Uma geração que olha para o cargo e decide não querer - Há algo novo acontecendo que merece atenção. Uma parcela crescente da Geração Z, ao observar de perto o que significa liderar dentro das organizações atuais, tem chegado a uma conclusão bastante simples: não vale a pena. Não é preguiça. É uma leitura racional de um modelo que entrega pressão crônica, pouca margem para errar e uma conta emocional que raramente é reconhecida como parte do trabalho. E isso tem consequências diretas.

Quando liderar deixa de ser algo desejado, as organizações passam a preencher posições de gestão com pessoas que aceitaram o cargo sem necessariamente querer o papel, ou sem estarem preparadas para o que ele exige. O resultado é uma liderança sem motivação intrínseca, que compromete tanto o clima quanto a performance. Porque líderes estão esgotados e equipes

desmotivadas ao mesmo tempo. É um ciclo que se retroalimenta. Líderes esgotados formam ambientes hostis, que por sua vez afastam as pessoas mais promissoras das posições de gestão. Romper esse ciclo exige mais do que treinamentos técnicos ou pacotes de benefícios.

Felicidade não é benefício, é consequência e necessidade - Nos últimos anos, a discussão sobre bem-estar corporativo ganhou força. Mas ainda vejo muitas empresas tratando o tema como um conjunto de iniciativas desconectadas, uma pesquisa de clima aqui, um programa de saúde mental ali, sem tocar na raiz do problema.

Colaboradores engajados e ambientes produtivos não surgem de políticas. Surgem da qualidade do ambiente emocional construído pela liderança. E esse ambiente é, em grande medida, um reflexo direto do estado interno de quem lidera. Sem segurança psicológica, não existe colaboração consistente. Sem colaboração, não existe inovação relevante. A cadeia é direta, mesmo quando invisível.

Existe uma mudança discreta, mas importante, em curso. As organizações mais maduras estão começando a tratar o desenvolvimento de liderança como questão estratégica. Não basta ensinar gestão de pessoas se o gestor ainda não entende seus próprios mecanismos de resposta ao estresse, ao conflito ou à incerteza. Desenvolver habilidades sem trabalhar padrões internos é como reformar a fachada de uma construção com problemas estruturais. O maior risco das empresas hoje não é a falta de estratégia, é a incapacidade da liderança de sustentar comportamento, por falta de autoconhecimento e propósito.

Líderes que se conhecem tomam decisões mais consistentes. Delegam com mais clareza. Constroem ambientes onde as pessoas querem e conseguem trabalhar bem. O modelo de liderança que apenas executa e cobra resultados está cedendo espaço para algo mais exigente, uma liderança capaz de sustentar a complexidade emocional, tomar decisões conscientes e criar ambientes onde o desempenho seja consequência natural.

Empresas que entenderem essa mudança terão mais vantagens. As que continuarem tratando sintomas, sem tocar na causa, vão seguir pagando uma conta que não sabem nomear, mas que aparece todos os dias nos resultados, no clima e nas pessoas que escolhem ir embora. E a nova geração não está rejeitando o crescimento profissional, está rejeitando um modelo de liderança que cobra mais do que desenvolve.

(\*) Doutora em Engenharia de Produção (Ética e Sustentabilidade) e especialista em felicidade corporativa, liderança sistêmica e desenvolvimento humano.

## Proclamas de Casamentos

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

#### 3º Subdistrito - Penha de França Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **JOLETSON PEDRO AGOSTINHO**, profissão: atendente de câmbio, estado civil: solteiro, naturalidade: Angola, data-nascimento: 26/12/1997, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de João Agostinho e de Arlete da Conceição Pedro. A pretendente: **AMANDA PEREIRA DA CUNHA**, profissão: analista de telemarketing, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Jabaquara, SP, data-nascimento: 08/08/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Nael Pereira da Cunha e de Geralda das Graças Geronimo Cunha.

O pretendente: **LUIZ HENRIQUE GUIMARÃES FURTADO**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: SP, data-nascimento: 07/12/1998, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Luiz Carlos Furtado e de Gisele Silva Guimarães Furtado. A pretendente: **ALINE CINI DA SILVA**, profissão: vendedora, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 29/01/2002, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Cristiano Joceli da Silva e de Patricia Cini da Silva.

O pretendente: **EDUARDO KREBSKY CARDOSO**, profissão: assistente administrativo, estado civil: divorciado, naturalidade: Limeira, SP, data-nascimento: 28/01/1972, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Antonio Carlos Cardoso e de Edina Krebsky Cardoso. A pretendente: **GISELE GLAUCIA ROSSI**, profissão: psicóloga, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 12/07/1979, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Moacir Rossi e de Suzete Wanda dos Santos Rossi.

O pretendente: **RODRIGO DE OLIVEIRA BARBOZA**, profissão: mecânico, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 26/07/1979, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Antonio Utrilla Barboza e de Fatima de Oliveira Barboza. A pretendente: **ANA CLAUDIA MARINHO**, profissão: auxiliar de cozinha, estado civil: solteira, naturalidade: Timbáuba, PE, data-nascimento: 26/05/1983, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Maria do Socorro Marinho.

O pretendente: **ROGER AUGUSTO SANTOS TEIXEIRA**, profissão: montador de móveis, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 15/08/1992, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Joaquim Alves Teixeira e de Gislane Santos de Jesus Teixeira. A pretendente: **ALINE CARDOSO DA ROCHA**, profissão: pedagoga, estado civil: solteira, naturalidade: Pontal, SP, data-nascimento: 22/07/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jovêncio Ferreira da Rocha e de Rosângela Cardoso da Rocha.

O pretendente: **ANTONIO GALVÃO DE ARAUJO**, profissão: aposentado, estado civil: viúvo, naturalidade: Horis, PE, data-nascimento: 12/01/1941, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Antonio de Araujo e de Silvana Galvão de Araujo. A pretendente: **MARIA BARRETO DE JESUS**, profissão: aposentada, estado civil: viúva, naturalidade: Nova Ibiá, BA, data-nascimento: 05/06/1948, residente e domiciliada em Leme, SP, filha de Manoel Leandro dos Santos e de Antonia Barreto dos Santos.

O pretendente: **RICARDO BRITO CHROMECK DA SILVA**, profissão: analista de segurança da informação, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 26/04/1991, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Henrique Chromeck da Silva Junior e de Teresinha Brito. A pretendente: **BEATRIZ RODRIGUES DE ARAÚJO BERNARDINO**, profissão: nutricionista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 09/02/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Antonio Bernardino e de Maria Francisca de Araujo.

O pretendente: **SEBASTIÃO VAGNER DE SOUZA PEREIRA**, profissão: almoxarife, estado civil: solteiro, naturalidade: Ibipeba, BA, data-nascimento: 15/02/1986, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Osvaldo Vitorino de Souza e de Alzira de Souza Pereira. A pretendente: **MISLANI ESTEFINI AMARAL DOS SANTOS**, profissão: orientadora sócio educativo, estado civil: solteira, naturalidade: São José do Egito, PE, data-nascimento: 03/04/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Miriano da Costa Santos e de Maria Gicélia do Amaral Santos.

O pretendente: **FELIPE AUGUSTO OLIVEIRA SANTOS**, profissão: especialista em segurança da informação, estado civil: solteiro, naturalidade: Mossoró, RN, data-nascimento: 16/07/1995, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Fábio José dos Santos e de Francisca de Fátima Oliveira Santos. A pretendente: **INGRID SAMANY AZEVEDO OLÉGARIO**, profissão: enfermeira, estado civil: solteira, naturalidade: Mossoró, RN, data-nascimento: 05/12/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Manoel Olégario Silva e de Suzy Cleide da Silva Azevedo Olegário.

O pretendente: **RONDINELLI FRANCISCO MARTINS DA SILVA**, profissão: arquiteto, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, SP, data-nascimento: 20/02/1987, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Hamilton Silva e de Maria de Lourdes Martins Silva. A pretendente: **MIRELLA FÁTIMA ALVAREZ MAMANI**, profissão: arquiteta, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/11/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Plácido Mamani Huarachi e de Rossmery Alvarez Quispe.

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

# Recuperação judicial: estratégia antes do colapso

Crescimento dos pedidos e mudança de mentalidade empresarial colocam a reestruturação como ferramenta de preservação de negócios e não apenas de crise

O avanço dos pedidos de recuperação judicial no Brasil, somado à alta de 18,9% nas falências no primeiro semestre de 2025, tem exposto uma mudança gradual na forma como empresários lidam com dificuldades financeiras. Dados da Serasa Experian indicam que mais de 7,3 milhões de empresas enfrentam problemas de liquidez no país, acumulando mais de R\$ 170 bilhões em dívidas, cenário que pressiona decisões e amplia a busca por alternativas estruturadas de reorganização.

Marcos Pelozato, advogado, contador e especialista em reestruturação empresarial com 14 anos de atuação, afirma que a recuperação judicial começa a ser reposicionada dentro das empresas. “Existe um erro de percepção muito forte. A recuperação judicial não é o fim da empresa, é uma ferramenta para reorganizar e preservar negócios que ainda são viáveis”, diz.

A mudança, segundo ele, passa por uma visão menos reativa e mais estratégica. Em vez de recorrer ao instrumento apenas em situações extremas, empresários começam a considerar a reestruturação como parte da gestão. “Quando a decisão é tomada cedo, existe margem para negociar, reorganizar dívidas e proteger a operação. Quando se espera o colapso, as alternativas diminuem drasticamente”, afirma.



Mesmo com esse avanço, a adesão ainda é considerada baixa frente ao volume de empresas em dificuldade. Em 2024, cerca de 2,2 mil companhias recorreram à recuperação judicial no país, número reduzido diante do universo de negócios inadimplentes.

Para o especialista, a principal transformação em curso não é apenas técnica, mas também cultural. A reestruturação empresarial passa a incorporar uma dimensão mais humana na condução dos processos. “A empresa não é só um CNPJ. Existe uma estrutura por trás, com pessoas, empregos e histórias. Quando se entende isso, a condução da recuperação muda completamente”, aponta.

Essa abordagem impacta diretamente a forma como as decisões são tomadas e executadas. Escritórios e consultorias deixam de atuar apenas em momentos críticos e passam a ser acionados para orientar estratégias preventivas e sustentáveis. “A reestruturação bem conduzida não é

sobre encerrar problemas, é sobre dar continuidade ao negócio de forma organizada”, completa.

O especialista aponta cinco práticas para estruturar uma reestruturação empresarial com visão estratégica. Antes de recorrer a medidas formais, a reorganização exige uma leitura aprofundada do negócio e decisões coordenadas. Algumas práticas se destacam nesse processo:

• **Diagnóstico real da situação** - O primeiro passo é entender com precisão o nível de endividamento, fluxo de caixa e compromissos assumidos. Sem esse mapeamento, qualquer decisão tende a ser limitada.

• **Antecipação da decisão** - Empresas que agem nos primeiros sinais de dificuldade preservam mais valor e ampliam a capacidade de negociação com credores.

• **Reorganização financeira estruturada** - A renegociação de dívidas e revisão de custos são

essenciais para restabelecer equilíbrio e evitar o agravamento da crise.

• **Apoio técnico especializado** - A atuação conjunta de advogados, contadores e consultores aumenta a assertividade das decisões. “Falta orientação qualificada, e isso faz com que empresas viáveis acabem fechando por erros na condução”, afirma.

• **Mudança na mentalidade de gestão** - A reestruturação exige revisão de práticas internas, com foco em controle, planejamento e sustentabilidade de longo prazo.

Apesar da evolução, o estigma ainda é um entrave relevante. Parte dos empresários associa a recuperação judicial ao fracasso, o que contribui para decisões tardias e reduz as chances de recuperação efetiva.

Ao mesmo tempo, fatores como juros elevados, restrição de crédito e aumento de custos operacionais tendem a ampliar a demanda por soluções estruturadas. A expectativa é que a reestruturação empresarial ganhe espaço como instrumento contínuo de gestão, e não apenas como resposta emergencial.

“O empresário precisa entender que buscar ajuda não é sinal de fraqueza, mas de responsabilidade. A diferença entre fechar e se reestruturar está, muitas vezes, no momento em que essa decisão é tomada”, conclui.

## O peso do status na construção da voz

Fabiana Bertotti (\*)

Há um momento específico em que a comunicação deixa de ser apenas expressão e passa a operar como capital. Ele não surge do nada, tampouco se sustenta apenas na técnica. Esse capital é abastecido, muitas vezes, por um elemento anterior à própria fala, o status social.

A mudança é perceptível quando alguém, antes ignorado, passa a ser ouvido com atenção. É como se um holofote se acendesse. Esse deslocamento altera a posição do indivíduo no grupo, de presença passiva, torna-se agente que influencia narrativas e decisões. A fala, nesse contexto, não é apenas veículo, mas um instrumento de reposicionamento social.

A origem social funciona como um roteiro invisível que molda a relação com a própria voz desde cedo. Ambientes que incentivam a expressão produzem pessoas mais confiantes. Já contextos que silenciam, geram hesitação, insegurança e até medo de falar. Gênero, classe e cultura atravessam esse processo. Quem teve acesso a redes, educação e espaços de validação desenvolve uma comunicação mais fluida. Por sua vez, a pessoa que não está inserida nesse meio, frequentemente precisa, antes de tudo, reconstruir a própria autorização para existir na fala.

É nesse ponto que o status entra como atalho. A relação entre status social e autoridade percebida é direta e, por vezes, injusta. Vozes associadas a prestígio, riqueza ou posição profissional são legitimadas automaticamente. Não necessariamente por conteúdo, mas pela posição de quem fala. A credibilidade, nesses casos, antecede a mensagem. Já pessoas com menor capital social enfrentam o caminho inverso, uma vez que precisam provar que merecem ser ouvidas.

O resultado é um desequilíbrio, porque a qualidade da fala deixa de ser o principal critério de escuta. O que pesa é a hierarquia prévia. O capital comunicacional, assim, não é distribuído de forma igualitária.

Relatório global da Harvard Business Impact, publicado em 2025, aponta que organizações ainda enfrentam um descompasso: profissionais com alta capacidade técnica, mas dificuldade em transmitir conhecimento e influenciar dentro das estruturas de liderança. O dado ajuda a evidenciar que não basta ter o que dizer, é preciso que a fala encontre reconhecimento, espaço e validação para produzir efeito.

Pessoas com amplo repertório e conteúdo consistente tendem a se retrair. Síndrome do impostor, perfeccionismo, medo do julgamento e ausência de referências aparecem como barreiras. Não se trata de falta de capacidade, mas de trajetórias marcadas por ambientes que não valorizaram ou puniram a expressão.

Ainda assim, há uma chave de transformação. Aprender a se comunicar com presença, intenção e autenticidade altera esse jogo, não apenas melhora a fala, mas reconfigura a forma de percepção. A comunicação reescreve o lugar social de alguém, quem era invisível pode se tornar referência e quem não ocupava espaços passa a disputá-los.

Isso ocorre porque a força de uma fala não reside apenas na técnica. Estrutura, dicção e linguagem corporal importam, contudo não sustentam sozinhas uma comunicação que mobiliza. O que move é a sensação de pertencimento, estar à vontade no próprio discurso, acreditar no que se diz e se conectar de forma genuína.

Há, ainda, elementos frequentemente negligenciados. A escuta ativa, por exemplo, amplia o próprio capital comunicacional ao gerar confiança e conexão. O corpo, por sua vez, revela o que a palavra tenta esconder. Reconhecer o papel do status nesse processo não resolve a desigualdade, mas expõe seu mecanismo, e talvez seja esse o primeiro passo para redistribuir, ainda que parcialmente, o direito à escuta.

(\*) Especialista em oratória, referência na capacitação de líderes. Direcionou sua carreira para a formação de comunicadores, com especialização em Cinema e Audiovisual pela PUC-PR e cursos de escrita no Brasil e na Inglaterra.







**O JORNAL CERTIFICA**

**AS PUBLICAÇÕES LEGAIS**

**COM PONTUALIDADE E**

**TRANSPARÊNCIA, CUMPRINDO**

**AS NORMAS JURÍDICAS.**

**AFINAL, O JORNAL É LEGAL.**

JZ



Fórum de Autorregulação do Mercado Publicitário



ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL



JORNAIS DO INTERIOR

**Sett Corp Academia e Escola de Ginastica Ltda.**  
 CNPJ nº 05.354.456/0001-73 - NIRE nº 352.243.493-24  
**EDITAL DE CONVOCAÇÃO - REUNIÃO DE SÓCIOS**

A sociedade com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Clodomiro Amazonas, nº 556 - Loja 2, Sala "A", Itaim Bibi, CEP 04537-001, neste ato representada pelo seu sócio-administrador Flávio do Couto Setanni, convoca a Reunião de Sócios da Sociedade ("Reunião"), nos termos do Contrato Social e do art. 1.072 do Código Civil (Lei nº 10.406/2002). Assim, ficam os senhores Quotistas da Sociedade convocados a se reunirem em Reunião a ser realizada exclusivamente sob a forma digital, nos termos do art. 1.080-A, parágrafo único, do Código Civil, em primeira convocação no dia 05/05/2026, às 13:30hrs, e, em segunda convocação, no dia 05/05/2026, às 13:45hrs, cuja ordem do dia é a seguinte: (a) Deliberar sobre as regras de destinação dos resultados da Sociedade. **Informações Gerais:** A Sociedade disponibilizará informações sobre a plataforma digital em que ocorrerá a Reunião diretamente ao Quotista ou ao seu procurador devidamente constituído. Para participar da Reunião via plataforma digital, os Quotistas deverão enviar, no prazo de até 24 (vinte e quatro) horas anteriores ao horário da primeira convocação, os documentos de habilitação e representação abaixo relacionados, para os seguintes e-mails: ibari@bvzadvogados.com.br e lferreira@bvzadvogados.com.br, que são os meios eletrônicos para esclarecimento de quaisquer dúvidas e/ou questionamentos. Documentos: cópias do documento de identidade e CPF do Quotista, bem como, se for o caso de representação do Quotista por procurador, instrumento de mandato outorgado pelo Quotista nos termos da legislação aplicável, e cópias do documento de identidade, CPF e OAB do procurador. São Paulo/SP, 24 de abril de 2026. Flávio do Couto Setanni - Administrador da Sociedade.

**Settpar Participações Ltda.**  
 CNPJ nº 18.798.338/0001-04 - NIRE nº 352.278.000-94  
**EDITAL DE CONVOCAÇÃO - REUNIÃO DE SÓCIOS**

A sociedade com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Clodomiro Amazonas, nº 556 - Loja 2, Sala "A", Itaim Bibi, CEP 04537-001, neste ato representada pelo seu sócio-administrador Flávio do Couto Setanni, convoca a Reunião de Sócios da Sociedade ("Reunião"), nos termos do Contrato Social e do art. 1.072 do Código Civil (Lei nº 10.406/2002). Assim, ficam os senhores Quotistas da Sociedade convocados a se reunirem em Reunião a ser realizada exclusivamente sob a forma digital, nos termos do art. 1.080-A, parágrafo único, do Código Civil, em primeira convocação no dia 05/05/2026, às 09:30hrs, e, em segunda convocação, no dia 05/05/2026, às 09:45hrs, cuja ordem do dia é a seguinte: (a) Deliberar sobre as regras de destinação dos resultados da Sociedade. **Informações Gerais:** A Sociedade disponibilizará informações sobre a plataforma digital em que ocorrerá a Reunião diretamente ao Quotista ou ao seu procurador devidamente constituído. Para participar da Reunião via plataforma digital, os Quotistas deverão enviar, no prazo de até 24 (vinte e quatro) horas anteriores ao horário da primeira convocação, os documentos de habilitação e representação abaixo relacionados, para os seguintes e-mails: ibari@bvzadvogados.com.br e lferreira@bvzadvogados.com.br, que são os meios eletrônicos para esclarecimento de quaisquer dúvidas e/ou questionamentos. Documentos: cópias do documento de identidade e CPF do Quotista, bem como, se for o caso de representação do Quotista por procurador, instrumento de mandato outorgado pelo Quotista nos termos da legislação aplicável, e cópias do documento de identidade, CPF e OAB do procurador. São Paulo/SP, 24 de abril de 2026. Flávio do Couto Setanni - Sócio Administrador da Sociedade.





## Família, escola e plataformas digitais: quem protege nossos adolescentes?

Celso Hartmann (\*)

*Vivemos um raro ponto de convergência em uma sociedade polarizada: a preocupação com os efeitos das redes sociais sobre crianças e adolescentes*

Países, educadores e legisladores divergem em quase tudo, mas compartilham a mesma inquietação: como protegê-los?

Alguns países discutem ou adotam a proibição de redes para menores de 16 anos, como Austrália e Reino Unido. Este último lançou a campanha “You Won’t Know Until You Ask”, incentivando o diálogo entre pais e filhos sobre conteúdos inadequados. Restrição e conversa parecem opostas, mas podem ser complementares. Como diretor de escola, defendo que o caminho mais consistente e formador é o diálogo sustentado pela corresponsabilidade entre família e escola.

A proibição ampla seduz pela simplicidade: se há risco, elimina-se o acesso. Mas soluções simples para problemas complexos acarretam efeitos colaterais. Primeiro, a eficácia é limitada: jovens burlam os bloqueios com VPNs e outras ferramentas. Em segundo lugar, podem migrar para ambientes menos regulados e mais perigosos. Terceiro, há o risco de censura quando o Estado exclui um grupo de um espaço central de informação, cultura e convivência.

Redes sociais não são apenas ameaça. São também espaços de pertencimento para jovens isolados por questões geográficas ou identitárias. São fontes de informação — ainda que misturem qualidade e desinformação. Interditar esse universo ignora sua complexidade. Isso não significa relativizar riscos reais: automutilação, distúrbios alimentares, pornografia, desafios perigosos e cyberbullying exigem resposta firme das plataformas e regulação responsável do Estado. Mas regular não é interditar indiscriminadamente.

A campanha britânica parte de um dado inquietante: muitos pais nunca conversaram com os filhos sobre o que consomem online. O problema não é apenas tecnológico; é relacional. Nenhuma lei substitui uma conversa honesta. Nenhum filtro de-

envolve senso crítico. Nenhum bloqueio automático constrói maturidade — ao contrário, pode estimular o desafio clandestino.

Educação digital é educação moral e emocional. Acontece em casa, nas conversas cotidianas, e se fortalece na escola, com projetos estruturados e orientação pedagógica. Precisamos ensinar os jovens a questionar o que consomem, como isso os faz sentir, se a informação é confiável e por que a acessam. Essa competência nasce do diálogo, não da proibição.

Completo-se um ano da lei que proibiu celulares no ambiente escolar. Sou favorável à restrição no contexto escolar. A escola é espaço de foco, convivência presencial e construção intelectual. É onde se aprende a sustentar atenção, desenvolver disciplina interna e interagir sem mediação constante de telas.

A restrição não nega a tecnologia; organiza seu uso. Ensina que há contextos que exigem concentração e atividades que não podem competir com notificações infinitas. A distração nem sempre é bem-vinda. Essa é uma aprendizagem para a vida adulta: saber alternar momentos de concentração profunda e uso produtivo da tecnologia. Maturidade é transitar entre esses ambientes.

Proibições devem ser pontuais. Crianças pequenas não têm maturidade cognitiva e emocional para navegar sozinhas: limites rígidos fazem sentido. Na adolescência, o desafio deixa de ser afastar e passa a ser ensinar a usar. Blindar integralmente pode comprometer a autonomia; expor sem orientação é irresponsável. O caminho do meio é educar para o uso consciente. A proteção real não virá de uma decisão isolada, mas da soma de três movimentos: diálogo consistente nas famílias; escolas que ensinam uso crítico da tecnologia; plataformas responsabilizadas por seus algoritmos e designs viciantes, sob regulação e auditoria.

Preparar adolescentes para o futuro não é excluí-los do mundo digital, mas capacitá-los para habitá-lo com consciência. Entre a proibição ampla e a permissividade irrestrita, há um caminho mais exigente — e mais eficaz: o da educação compartilhada.

(\*) Diretor executivo dos colégios da Rede Positivo.

# Reforma tributária exige mais organização financeira do varejo antes do Dia das Mães

Loja de moda Passarela+ mostra como gestão eficiente, controle de estoque e uso de tecnologia ajudam a impulsionar resultados em uma das datas mais importantes do comércio

Com a proximidade do Dia das Mães, uma das datas mais relevantes para o varejo brasileiro, lojistas enfrentam um novo desafio: alinhar o aumento da demanda com as exigências trazidas pela reforma tributária. Mais do que nunca, vender bem já não é suficiente. A eficiência na gestão financeira e operacional se torna decisiva para garantir rentabilidade.

De acordo com Lucas Sousa, gerente comercial da GestãoClick, a reforma tributária aumenta a necessidade de precisão nos dados financeiros e fiscais. “Na prática, o lojista passa a depender menos de ajustes depois e mais de controle em tempo real”, explica. Isso exige integração entre vendas, estoque e financeiro, além de atenção redobrada à classificação fiscal (NCM, CFOP, CST), pois erros passam a impactar diretamente a margem.

“O lojista passa a precisar de uma base muito mais organizada. Cadastro de produtos correto, estoque atualizado e fluxo financeiro estruturado deixam de ser diferenciais e se tornam obrigatórios”, diz Sousa. Um dos principais riscos está na falta de organização interna. “O maior problema não é a reforma em si, mas a fragilidade da gestão que já existia antes dela. Empresas com dados inconsistentes, baixa integração e pouco controle tendem a ter mais dificuldade de adaptação”, afirma.

Esse cenário impacta diretamente o planejamento para datas sazonais como o Dia das Mães. Sem controle adequado, o varejista pode até aumentar as vendas, mas comprometer a margem de lucro. “O risco é vender mais e lucrar menos, ou até ter prejuízo”, completa Sousa.

**Case: gestão estratégica impulsiona resultados no varejo de moda**



Graciele Brito

Na prática, empresas que já investem em organização e tecnologia saem na frente. É o caso da loja de roupas Passarela+, que vem aprimorando sua gestão para enfrentar tanto o aumento da demanda quanto as mudanças tributárias.

Para Graciele Brito, responsável pela loja, o segredo está no planejamento e na tomada de decisões baseada em dados. “No mês das mães, não basta vender bem, é preciso ter estratégia e gestão. Planejamento, controle de estoque e decisões assertivas fazem toda a diferença, principalmente em períodos de alta demanda”, afirma.

A loja utiliza histórico de vendas e comportamento das clientes para definir um mix equilibrado de produtos, combinando peças mais comerciais com itens de maior valor agregado. Além disso, aposta em reposições estratégicas ao longo da campanha, evitando compras excessivas de uma só vez.

“A gente evita erros no estoque trabalhando com dados. Não compramos tudo de uma vez, fazemos ajustes conforme a demanda. Isso reduz desperdícios e evita capital parado”, explica. O uso de tecnologia também é um pilar central da estratégia. Com um sistema de gestão integrado, a equipe acompanha o estoque em tempo real, o que permite decisões mais rápidas e precisas. “Isso melhora diretamente a saúde financeira da loja”, destaca Graciele.

Entre os erros mais frequentes no período, a empresária aponta a falta de planejamento. “Muitos lojistas se empolgam com a data e acabam exagerando no estoque ou deixam de acompanhar os números da empresa”, diz.

Diante das mudanças tributárias, a Passarela+ decidiu se antecipar, organizando processos internos e monitorando de perto custos, margens e precificação. O resultado foi mais controle, menos desperdício e decisões mais estratégicas. “O principal aprendizado é que gestão não é opcional, é essencial para crescer com segurança”, resume. Apesar dos avanços, o processo também trouxe desafios. “A maior dificuldade foi sair do operacional e olhar mais para a gestão estratégica”, afirma.

**Preparação é a chave para crescer com sustentabilidade**

Para Lucas Sousa, o caminho é claro: antecipação, planejamento e uso de tecnologia são fundamentais para enfrentar o novo cenário e aproveitar oportunidades em datas importantes para o comércio. “O conselho para outros lojistas é simples: se antecipem, planejem, analisem seus números e usem a tecnologia a seu favor. Quem se prepara melhor, vende melhor e cresce de forma mais sustentável”, conclui Graciele.

## Por que 60% das indústrias não conseguem sustentar ganhos de eficiência

Ricardo Borgatti (\*)

Mais de 60% das empresas industriais relatam dificuldade em conectar iniciativas operacionais à estratégia do negócio, segundo o relatório Global Manufacturing Outlook 2025 da KPMG. O dado não revela apenas um desalinhamento pontual, mas escancara um problema estrutural que ajuda a explicar por que tantas iniciativas Lean fracassam ao longo do tempo. Em um ambiente de pressão por produtividade e eficiência, multiplicam-se projetos, ferramentas e programas de melhoria, mas falta o elemento central que sustenta o resultado: um sistema de gestão das operações coerente com a estratégia.

O entusiasmo com ferramentas como Kanban, SMED e eventos de melhoria contínua criou a ilusão de que eficiência pode ser instalada por partes. Essa lógica fragmentada até gera ganhos iniciais, mas não se sustenta. Segundo a McKinsey, cerca de 70% das transformações organizacionais não mantêm resultados no médio prazo, justamente por falhas de integração e governança. Relatórios recentes da Deloitte reforçam esse ponto ao mostrar que empresas que adotam práticas isoladas têm até três vezes menos chance de capturar valor consistente. O problema não é técnico, é estrutural.

Na prática, o que se observa é uma sucessão de melhorias desconectadas. Reduz-se o tempo de setup em recursos que não são gargalos, melhora-se fluxo sem alinhar planejamento de demanda, implementa-se gestão visual sem indicadores que orientem decisão. O resultado são ganhos locais que não sobrevivem à complexidade do sistema. A dificuldade apontada pela KPMG não é operacional, é es-

tratégica. Sem conexão com o direcionamento do negócio, qualquer melhoria vira esforço disperso.

A Harvard Business Review já apontou que organizações que não conectam práticas Lean a sistemas de gestão e cultura têm maior probabilidade de abandonar essas iniciativas em menos de dois anos. Ou seja, o ganho rápido frequentemente cobra um preço alto depois. O que parece agilidade, na verdade, é falta de base.

Excelência Operacional exige outra abordagem. Não se constrói desempenho consistente sem integrar estratégia, indicadores, teoria e prática. Exige liderança capaz de organizar a operação com base em fluxo, variabilidade, capacidade e restrições, e não apenas aplicar ferramentas de forma pontual. Segundo o World Economic Forum, empresas que estruturam modelos avançados de gestão operacional alcançam ganhos de produtividade superiores a 25% de forma sustentada, o que evidencia que o resultado duradouro depende de coerência sistêmica.

Insistir em ferramentas sem sistema é insistir em soluções que não se sustentam. O dado da KPMG não deveria ser visto como estatística, mas como alerta. Enquanto a operação continuar dissociada da estratégia, qualquer iniciativa de melhoria estará condenada a perder força. Empresas que rompem esse ciclo deixam de acumular projetos e passam a construir um modelo integrado de gestão, onde cada ação responde a um direcionamento claro e contribui para um resultado que se sustenta ao longo do tempo.

(\*) Sócio-fundador da Borgatti Consulting, consultoria de Excelência Operacional e Engenharia de Operações.

# Por que a IA é muito mais que um modelo de aprendizado de máquina

O sucesso em inteligência artificial depende da integração entre estratégia de negócio, dados de qualidade e evolução das equipes

Diego Nogare (\*)

A implementação de projetos robustos de Inteligência Artificial exige uma visão mais ampla do que a simples escolha de um modelo de aprendizado de máquina. A IA depende de uma estratégia estruturada que integra três pilares principais: objetivos de negócio bem definidos, dados de qualidade e evolução contínua das equipes.

Ainda é comum que gestores iniciem essa jornada acreditando que a adoção do algoritmo mais moderno seja suficiente para garantir o sucesso de um projeto. No entanto, a prática de mercado demonstra o contrário. Os dados constituem a base indispensável de qualquer sistema de IA.

Sem informações confiáveis e bem estruturadas, até os modelos mais sofisticados tendem a gerar resultados irrelevantes ou enviesados. No melhor dos cenários, isso resulta em perdas financeiras decorrentes de iniciativas que não entregam valor.

Por isso, o ponto de partida deve ser sempre a definição clara de um problema de negócio específico. A partir dessa etapa, cabe à equipe técnica avaliar se os dados disponíveis possuem volume, qualidade e relevância suficientes para sustentar a solução proposta. Nesse contexto, a governança de dados se consolida como um dos principais pilares estratégicos para organizações que buscam maturidade digital e vantagem competitiva.

Além disso, a simples coleta passiva de dados já não atende às demandas atuais. É necessário encarar-os como ativos dinâmicos, que exigem processos contínuos de limpeza, rotulagem e curadoria. Não por acaso, a etapa de preparação costuma consumir a maior parte do tempo em projetos de IA, mas é justamente ela que assegura a confiabilidade e a precisão dos resultados.

Isso não é novidade. Na década de 80 a Gartner popularizou o termo Business Intelligence como utilizamos até hoje. Já nos anos 90, Ralph Kimball popularizou a ideia de que projetos de Business Intelligence gastam cerca de 80% do tempo em preparação e entendimento de dados (como limpeza, integração e modelagem), em contraste com apenas 20% em análise real. Podemos dizer que essa regra de Pareto adaptada se mantém viva até hoje.

## Potencializando a base de dados com Data Augmentation

Nem sempre as empresas possuem volumes massivos de dados disponíveis para treinar seus modelos de aprendizado de máquina. Nesses casos, a técnica de Data Augmentation surgiu como uma abordagem poderosa para expandir artificialmente as bases de conhecimento existentes. Ela permite criar novas variações de dados a partir das informações originais, aumentando a diversidade do treinamento.

Por exemplo, para dados não estruturados, como imagem, é possível aumentar o volume de dados através de transformações geométricas ou inserção de ruídos controlados. Já para dados estruturados, como informações transacionais, devem ser aplicadas técnicas que preservem as correlações estatísticas, restrições de integridade referencial e a cronologia lógica dos eventos originais. Para isso, em ambos os casos, o time de engenharia consegue gerar cenários que o modelo ainda não conhece.

Essa abordagem previne o problema do overfitting, que é um caso de sobreajuste do modelo onde a IA decora os exemplos em vez de aprender padrões gerais. Assim, a técnica possibilita que o sistema seja resiliente e capaz de lidar com imprevistos no mundo real. Além disso, o aumento de dados reduz drasticamente os custos de aquisição de novas informações externas. O uso inteligente de algoritmos de geração de dados sintéticos permite que pequenas empresas concorram com gigantes do setor.

## O surgimento das abordagens AI-Driven Development

A evolução das ferramentas de automação transformou a rotina dos projetos, dando origem ao conceito de AI-Driven Development. Nesta nova realidade, o engenheiro de software não escreve apenas código manual, mas atua como um orquestrador de sistemas inteligentes. Essa mudança exige uma adaptação profunda das habilidades técnicas e mentais dos profissionais de tecnologia.

O foco desloca-se da sintaxe da linguagem de programação para a capacidade de escrever prompts com técnicas de en-



genharia mais eficazes. Além disso, o desenvolvedor precisa entender conceitos de probabilidade e estatística para validar as sugestões geradas pela IA. A produtividade aumenta significativamente, mas a responsabilidade sobre a segurança e a ética do código também cresce proporcionalmente.

As empresas valorizam agora o profissional que consegue integrar assistentes de IA em todo o ciclo de vida do software. Desde o planejamento até o deploy, a inteligência artificial otimiza testes unitários e identifica vulnerabilidades de forma proativa. Como resultado, o fluxo de trabalho torna-se mais ágil, permitindo que as equipes foquem em inovação arquitetural.

É importante ressaltar que a IA deve ser tratada como ferramenta, não como uma substituta para o ser humano. As atividades que podem ser desenvolvidas utilizando IA são as mais repetitivas, deixando o time de engenharia com foco nas estratégias e decisões de como as atividades serão implementadas pela IA.

## Novas habilidades esperadas

Para sobreviver a essa transição, os profissionais de tecnologia precisam cultivar um conjunto híbrido de competências técnicas e comportamentais. O conhecimento profundo em Machine Learning Operations (MLOps) torna-se tão importante quanto o domínio do próprio desenvolvimento backend tradicional. Entender o ciclo de vida do modelo é essencial para garantir a manutenção de sistemas em produção. Outro aviso importante, os projetos de dados são diferentes dos projetos de software tradicionais, entender a diferença entre sistemas determinísticos e probabilísticos é o ponto inicial destas abordagens.

A capacidade de interpretar métricas complexas e explicar o comportamento da IA para stakeholders é um diferencial raro. Além disso, o pensamento crítico torna-se a principal defesa lógica contra as alucinações comuns em modelos de IA Generativa, e o uso de RAG que pode, de certa forma, ser considerado um Data Augmentation, e definições de Guardrail, são defesas físicas para evitar as alucinações.

O aprendizado contínuo deixa de ser um clichê para se tornar uma necessidade de sobrevivência técnica. Aqueles que ignorarem a integração da IA em seus fluxos de trabalho correm o risco de obsolescência rápida, além de demora em colocar seus produtos para o cliente na ponta.

## A sobrevivência para projetos de IA

Saber implementar IA em um ambiente real de mercado exige mais do que conhecimento técnico isolado. O sucesso depende de uma estratégia clara que conecte a tecnologia aos objetivos financeiros e operacionais da companhia. Muitas iniciativas falham justamente por não possuírem um plano de sustentabilidade a longo prazo após o lançamento inicial. Começar pelo interesse de uso da tecnologia, como já expliquei no começo deste texto, é um fator de risco e deve ser mitigado pensando principalmente na solução de negócio que deve ser implementada.

Para a sobrevivência dos projetos, é ideal começar com a escolha de casos de uso que tragam retorno sobre investimento rápido. É recomendável começar com projetos pequenos e escaláveis antes de tentar transformar toda a infraestrutura da empresa. Essa abordagem iterativa reduz riscos e permite que a equipe aprenda com erros menores sem comprometer o orçamento. Tem abordagens que se mostram promissoras e são implantadas de forma BigBang, são casos raros mas existem! Para seguir no porto seguro, o ideal é implementar, validar de forma controlada, para só então, com sucesso no grupo controle, implantar toda a solução para os clientes.

A integração entre os times de ciência de dados, engenharia de dados e engenharia de software deve ser fluida e constante. O isolamento desses times costuma gerar modelos que funcionam em laboratório, mas falham miseravelmente em ambientes de produção.

Compreender que a IA vai além do modelo permite que as organizações deixem de perseguir tendências superficiais e passem a construir soluções consistentes. A combinação entre uma base sólida de dados, técnicas de expansão bem aplicadas e profissionais preparados para um contexto orientado por IA cria as condições para transformar inovação em resultado concreto. O desafio atual não está na falta de tecnologia, mas na dificuldade de integrá-la a processos capazes de gerar valor de forma previsível e escalável.

## Fisioterapia oncológica: cuidar da vida em todas as fases do câncer

Ana Paula Oliveira (\*)

*Estar em um congresso como o COLAFO 2026, realizado em São Paulo entre os dias 9 e 11 de abril, é sempre um lembrete potente de que não estamos sozinhos*

Somos muitos, e seguimos crescendo, os profissionais comprometidos em transformar a forma como o paciente com câncer é cuidado no Brasil e na América Latina.

Mas, para além da troca científica e das conexões que um evento desse porte proporciona, o que mais me atravessa é a certeza de que a fisioterapia oncológica ainda precisa ser mais conhecida, mais compreendida e, principalmente, mais integrada à jornada do paciente desde o início.

Porque a fisioterapia oncológica não começa depois. Ela começa antes, durante e segue até quando for necessário.

Ao longo da minha trajetória, tenho visto de perto o quanto a atuação do fisioterapeuta pode mudar a experiência de quem enfrenta o câncer. Não se trata apenas de reabilitar um movimento ou tratar uma dor, embora isso já seja, por si só, extremamente relevante. Trata-se de preservar autonomia, funcionalidade e dignidade em um momento em que tantas coisas parecem fugir do controle.

Quando um paciente inicia um tratamento oncológico, ele não está lidando apenas com a doença. Ele enfrenta efeitos colaterais intensos, como fadiga, perda de força, limitações físicas, dor e, muitas vezes, um impacto emocional profundo. É nesse cenário que a fisioterapia se insere como um cuidado essencial.

O trabalho do profissional pode prevenir complicações, reduzir sintomas e acelerar a recuperação. Em muitos casos, conseguimos evitar perdas funcionais importantes. Em outros, devolvemos ao paciente a capacidade de realizar atividades simples do dia a dia. E isso, para quem está atravessando um tratamento tão duro, tem um valor imensurável.

E há algo que considero central: a fisioterapia oncológica olha para a pessoa, não apenas para o diagnóstico. Atendemos crianças, adultos, idosos. Pacientes em início de tratamento, em reabilitação ou em cuidados paliativos. Em cada fase, o objetivo muda. Mas o compromisso permanece o mesmo: promover quali-

dade de vida.

Nos cuidados paliativos, por exemplo, nossa atuação não é sobre cura, mas sobre conforto. É sobre aliviar a dor, facilitar a respiração, permitir que aquele paciente viva com o máximo de dignidade possível. Isso também é cuidado. Isso também é ciência.

Durante o COLAFO 2026, ouvi relatos de colegas de diferentes regiões do Brasil, inclusive de contextos em que o acesso ainda é mais desafiador. E ficou evidente o quanto temos avançado. Ver experiências do serviço público sendo compartilhadas, como as do Amazonas, é a prova de que estamos construindo uma fisioterapia oncológica cada vez mais sólida, diversa e representativa.

Outro ponto que me marcou foi o fortalecimento das conexões internacionais, como a parceria firmada com a associação argentina da área. Esse tipo de movimento amplia horizontes, estimula a produção científica e nos ajuda a evoluir como especialidade.

Mas, se há algo que eventos como esse deixam ainda mais claro, é que o crescimento do setor precisa caminhar junto com a formação de novos profissionais.

A demanda existe e tende a crescer. O perfil dos pacientes oncológicos está mudando, com diagnósticos cada vez mais precoces e uma expectativa maior de retorno às atividades. Isso exige uma atuação qualificada, baseada em evidências e, ao mesmo tempo, profundamente humana. Por isso, a especialização não é um diferencial, e, sim, uma necessidade.

Precisamos de fisioterapeutas preparados para atuar com segurança, conhecimento técnico e sensibilidade. Profissionais que entendam que, por trás de cada protocolo, existe uma história. E que cada história importa.

Se hoje a fisioterapia oncológica ganha mais espaço, é porque existe um movimento coletivo, de profissionais, instituições e iniciativas educacionais, comprometido com essa transformação. E eu acredito profundamente que estamos no caminho certo. Seguimos estudando, pesquisando, trocando experiências. Seguimos construindo pontes. E, acima de tudo, seguimos cuidando de vidas. Porque, no fim, é disso que se trata.

(\*) - É fisioterapeuta especialista em Oncologia pelo Coffito/ABFO e tutora do Oncoensino/SUS/PRONON.





Jirsak\_CANVA

25 DE ABRIL - DIA DO CONTADOR

### CONTADORES, APERTEM OS CINTOS, A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL CHEGOU. E JÁ DECOLOU RUMO AO FUTURO.

Para Maurício Frizzarin, da QYON Tecnologia, já vivemos a revolução tecnológica.

Redação

Os velhos livros escriturados à mão, e relatórios datilografados, ao dashboard -- ferramenta que consolida e exibe dados importantes por meio de gráficos, tabelas e indicadores, facilitando de maneira enorme a leitura e interpretação de relatórios operacionais, prontinhos para virar negócios -- vai uma distância. Se a isto acrescentarmos a disseminação da Inteligência Artificial (IA), teremos uma espécie de nova profissão. E isto é bom, porque o bom e velho contador hoje é mais versátil, melhor formado e, por isso mesmo, aliado estratégico do board das empresas. Neste 25 de abril comemora-se o Dia do Contador.

Imagine uma corporação com 4.000 empregados emitindo um hollerith para cada um, todo mês, devidamente da-ti-lo-gra-fa-do. Em 2026 nem dá pra pensar nisso mais. Aliás, se perguntarmos aos jovens o que é "datilografado", de pronto, é provável que uma parte nem saiba do que estamos tratando...

Com todo o respeito aos amantes das Remington e Olivettis, vamos logo aos "finalmente", pois não há tempo a perder. E esta é a pegada do nosso tempo: sem tempo a perder e, de preferência, com margem de acerto para encher os olhos dos programadores e usuários dos vários softwares, como os 95% de margem que a Qyon entrega em seu software de conciliação bancária, garante o CEO da companhia, Maurício Frizzarin.

Depois da migração da máquina de escrever para o computador, que marcou sensivelmente empresas e escritórios de serviços, como os de contabilidade, agora



Maurício Frizzarin

“Até pouco tempo atrás I.A. era algo muito caro, mas com a convergência de linguagens e a criação da tecnologia da nuvem, o quadro foi mudando

vem a IA fazer várias atividades repetitivas, pesquisas, atualização automática e outras funções devidamente programadas.

#### CRISE e OPORTUNIDADE

Histórias de empresários bem-sucedidos em períodos de crise, enxergando oportunidades, são relativamente comuns no mundo corporativo. A do estudante brasileiro de pós-graduação em Harvard, na deflagração da pandemia (2019), quando ainda estava nos Estados Unidos, com mobilidade restrita devido à crise sanitária da Covid, foi uma delas. Já desenvolvedor de software, Maurício Frizzarin aproveitou a ocasião, abriu sua nova empresa (teve uma outra, a Folhamatic, de perfil similar, vendida em 2014) na América do Norte e daí foi aperfeiçoando o que já conhecia da área e, ao mesmo tempo, criando novas funções aos softwares da Qyon.

“Até pouco tempo atrás I.A. era algo muito caro, mas com a convergência de linguagens e a criação da tecnologia da nuvem, o quadro foi mudando”, conta ele, exemplificando: “Se você usar vários PCs é mais interessante que somente um super computador ao qual poucos terão acesso”.

Em uma época recente em que o chat GPT sequer existia, ele já ministrava palestras no Brasil tratando de múltiplas linguagens. Antes, a atualização de um determinado produto (software) deveria ser feita por inteiro e, assim, demorava um pouco e, assim, pressionava o custo. Hoje Maurício Frizzarin consegue atualizar partes do software, de forma independente. “É como um lego”, brinca.

A Qyon Tecnologia tem dois softwares principais: o brasileiro e o global. O primeiro atende às necessidades de pequenas empresas e de escritórios de contabilidade (de todos os portes), com aspectos/atualizações da reforma tributária, folha de pagamento, financeiro etc, abarcando toda a legislação nacional; o outro (global) tem como referência os aparatos regulatórios (muito mais brandos e, portanto, menos burocráticos) dos Estados Unidos e Reino Unido. “O Brasil é o número 1 em burocracia”, fala, suspirando.

O fundador da Qyon trabalha com a IA fechada, confinada, para que não haja risco de contaminação. A IA aberta (caso dos vários chats do mercado) por sua vez, pode surtar, “alucinar” (termo mais usado), ao abstrair todo tipo de informação da rede e misturar coisas reais e factíveis com as outras.

O especialista entende que os ajustes tecnológicos, mais as demandas do país e regulações do governo, ainda vão durar mais seis anos. Depois disso tudo estará equalizado. Quanto ao futuro da contabilidade, este já chegou. “Vivemos uma nova Revolução com a I.A”, define.

