

## ELEMENTOS CENTRAIS

## EMPRESAS PASSAM A TRATAR DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO ATIVO ESTRATÉGICO EM NEGOCIAÇÕES E VALUATION

▶▶ Leia na página 8

## Nova regulamentação pressiona plataformas a agir contra fraudes e conteúdos criminosos

Decretos assinados pelo governo federal reforçam deveres de prevenção e remoção de conteúdos ilícitos, com reflexos diretos sobre fraudes eletrônicas, golpes financeiros e a responsabilização das plataformas

Os decretos assinados pelo presidente Lula para regulamentar a atuação das plataformas digitais no Brasil representam uma das mais relevantes mudanças recentes na responsabilização das empresas de tecnologia que operam no país. As medidas atualizam regras relacionadas à moderação de conteúdo, ampliam mecanismos de fiscalização e estabelecem parâmetros para que as plataformas atuem de forma mais efetiva na prevenção e remoção de conteúdos ilícitos, especialmente aqueles relacionados a golpes, fraudes e outras práticas criminosas no ambiente virtual.

Segundo o advogado Enzo Fachini, especialista em Direito Penal Econômico e sócio do FVF Advogados, um dos principais pontos da regulamentação está na possibilidade de responsabilização das plataformas diante de falhas estruturais em seus mecanismos de controle e resposta a conteúdos ilícitos.

"A falha sistêmica se configura quando há um padrão reiterado de omissão da Big Tech, como não atendimento a canal de denúncia, ausência de moderação privada, descumprimento frequente de notificações, só para ficar em alguns exemplos."

A discussão ganha relevância diante do crescimento dos golpes financeiros praticados pela internet, muitos deles impulsionados por anúncios patrocinados, perfis falsos e ofertas de investimentos irregulares divulgadas em plataformas digitais.

"O ponto sensível é definir exatamente o que é conteúdo criminoso. Alguns exemplos são objetivamente fáceis, como fraudes digitais, propagação de violências, deep fake, etc. Mas e quanto a divulgação de produto financeiro voltado ao investidor comum, que ao final prova-se fraudulento? Será objeto também? Pontos

Divulgação



Enzo Fachini



Alexander Coelho

“A falha sistêmica se configura quando há um padrão reiterado de omissão da Big Tech, como não atendimento a canal de denúncia a canal de denúncia

limítrofes ou não tão obvios serão testados”, afirma Enzo Fachini.

O advogado destaca que “obrigações das plataformas em guardarem dados de anunciantes, por exemplo, são medidas investigativas úteis que podem influenciar em investigações de fraudes digitais e crimes financeiros. Isso facilitará o trabalho investigativo das autoridades.”

As medidas colocam o Brasil em sintonia com movimentos regulatórios observados em outros países, e que vêm ampliando a responsabilidade das plataformas digitais na prevenção de danos e na mitigação dos riscos associados à circulação de conteúdos ilícitos e à prática de crimes no ambiente virtual.

### Marco Civil da Internet e o espaço regulatório

Existe ainda uma questão institucional extremamente relevante. O Marco Civil da Internet foi concebido justamente para evitar que empresas privadas se transformassem em árbitros do debate público. "Por isso, estabeleceu-se como regra que a responsabilização civil das plataformas dependeria do descumprimento de ordem judicial específica. A lógica era clara:

“Estabeleceu-se como regra que a responsabilização civil das plataformas dependeria do descumprimento de ordem judicial específica

preservar o devido processo legal e impedir remoções arbitrárias motivadas por pressões políticas, econômicas ou reputacionais”, argumenta Alexander Coelho, sócio do Godke Advogados e especialista em Direito Digital, IA e Cibersegurança.

Outro ponto sensível é a expansão gradual das atribuições da ANPD. A Autoridade Nacional de Proteção de Dados nasceu com a missão de fiscalizar o tratamento de dados pessoais à luz da LGPD. "Aos poucos, porém, passa a ocupar um espaço regulatório muito mais amplo dentro do ecossistema digital. Isso pode trazer coordenação institucional e maior capacidade de fiscalização, mas também exige cautela. Uma autoridade administrativa não pode, por via indireta, assumir o papel de árbitra geral da circulação de informações no ambiente online", conclui o especialista.

**Enzo Fachini - advogado, mestre em Direito Penal Econômico pela FGV. Sócio do FVF Advogados.**

**Alexander Coelho - sócio do Godke Advogados, especialista em Direito Digital, IA e Cibersegurança. Mestrando em Direito e Inteligência Artificial pela Washington & Lincoln University (EUA).**

### Benefícios além do básico: o impacto na relação entre empresas e colaboradores

Durante muito tempo, oferecer benefícios corporativos significava seguir um modelo praticamente padrão. Vale-refeição, vale-transporte, assistência médica e bônus anuais compunham o pacote considerado suficiente para atrair e manter profissionais. ▶▶

### A automação fiscal deixou de ser tendência e virou sobrevivência

A rotina fiscal e contábil no Brasil sempre foi marcada por um paradoxo: quanto mais o país avança na digitalização, mais cresce a complexidade operacional para quem precisa cumprir obrigações acessórias, transmitir declarações e garantir conformidade. ▶▶

### A nova vantagem competitiva não está nos modelos de IA, mas nos dados

Por muito tempo, empresas mediram progresso em IA pelo modelo que usavam. GPT-4 ou Gemini, proprietário ou open source, fine-tuning ou RAG. ▶▶

### Entenda o movimento migratório dos profissionais de tecnologia para o EUA

Profissionais brasileiros de tecnologia que optam por construir carreira ou empreender fora do país têm encontrado um mercado global cada vez mais promissor. Inseridos em polos globais de inovação, esses talentos vêm ampliando sua presença em hubs estratégicos, liderando projetos, captando investimentos e fundando startups com alcance mundial. ▶▶

Para informações sobre o

**MERCADO FINANCEIRO**

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

Divulgação



### Caravana Judiciária no Rio de Janeiro

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) recebe, no dia 26 de maio de 2026, às 8h30, mais uma etapa da Caravana Nacional da Cooperação Judiciária, iniciativa da Revista Justiça & Cidadania dedicada a sensibilizar e capacitar magistrados, chefes de gabinete e assessores jurídicos para reconhecer e prevenir fraudes e litígios abusivos nos segmentos de saúde suplementar, transporte aéreo, sistema financeiro e telecomunicações. A proposta é discutir, à luz da experiência fluminense, os efeitos da litigância abusiva sobre a duração dos processos, os custos operacionais do Judiciário e a credibilidade do sistema de Justiça. Certificação: 4 horas de atividades complementares para estudantes Aberta ao público. ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

### News@TI

Divulgação/Fórum E-Commerce Brasil 2026



### Fórum E-Commerce Brasil 2026

@O Fórum E-Commerce Brasil 2026, maior e mais completo evento de e-commerce do mundo, começa a revelar os detalhes da curadoria das plenárias de sua 17ª edição, que acontece entre os dias 28 e 30 de julho, no Distrito Anhembi, em São Paulo. A programação reforça o posicionamento do evento como principal espaço de articulação estratégica do comércio digital brasileiro, reunindo lideranças, empresas, executivos e especialistas para discutir as transformações estruturais que já começam a redefinir o varejo digital global. Depois de reunir mais de 42 mil visitantes em 2025, com a participação de 15.901 empresas, 12.705 executivos C-level, 334 expositores e mais de R\$ 2,3 bilhões em negócios gerados, o Fórum amplia agora o foco sobre temas considerados centrais para o próximo ciclo do mercado: IA agêntica, marketplaces, transformação da indústria, creators, retail media, comportamento, branding, eficiência operacional, tecnologia, logística e novas dinâmicas de consumo (https://eventos.e-commercebrasil.com.br/forum). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

### Literatura

### Livros em Revista

Por Ralph Peter



▶▶ Leia na página 4

## OPINIÃO

## O papel da automação na gestão de garantias e revisões no setor automotivo

Rafael Martinelli (\*)

A automação tem se tornado um elemento central na transformação do pós-venda automotivo, especialmente na gestão de garantias e revisões — áreas que historicamente enfrentam altos níveis de burocracia e ineficiência.

O que muitas concessionárias ainda não percebem, porém, é que esse problema não é apenas operacional: é financeiro e estratégico. Diferente da venda de veículos, que é extremamente sensível às oscilações de juros e ao humor da economia, o pós-venda oferece uma previsibilidade de receita que é o sonho de qualquer diretor financeiro, afinal, veículos precisam de manutenção independentemente da alta do dólar. Desperdiçar esse potencial por conta de processos manuais e desconectados é um custo que a concessionária moderna não pode mais se dar ao luxo de ignorar.

A gestão de garantias, por exemplo, exige verificação detalhada da cobertura, registro correto das solicitações, comunicação com a montadora e cumprimento de prazos rigorosos. Já o controle de revisões periódicas demanda organização do histórico do veículo, agendamento eficiente e alinhamento entre peças, serviços e equipe técnica. Quando essas atividades não estão integradas, os impactos negativos aparecem tanto nos custos operacionais quanto na percepção do cliente, e diretamente no resultado financeiro da operação. Reter um cliente custa até sete vezes menos do que conquistar um novo, e enquanto a margem na venda do veículo novo é pressionada pela concorrência acirrada, os serviços de pós-venda trabalham com margens significativamente mais saudáveis.

Nesse contexto, a digitalização e automação desses fluxos deixam de ser uma melhoria opcional e passam a ser uma necessidade estratégica. Ao substituir processos manuais por sistemas automatizados, as concessionárias conseguem padronizar operações, reduzir falhas humanas e acelerar etapas críticas. As solicitações de garantia podem ser registradas e encaminhadas automaticamente, com validações feitas em tempo real, diminuindo o tempo de resposta e aumentando a taxa de aprovação junto às montadoras. A eficiência no giro dos ativos e a redução de capital imobilizado são fatores diretamente ligados à rentabilidade, e a automação é o principal mecanismo para garantir que peças, serviços e aprovações não fiquem represados em filas de espera manual.

No caso das revisões, a automação permite um acompanhamento mais inteligente do ciclo de vida do veículo. Com base em dados históricos e padrões de uso, sistemas podem gerar lembretes automáticos para os clientes, su-

gerir serviços adequados e até prever futuras necessidades de manutenção. O pós-venda é o principal motor para elevar o LTV, o valor total gerado por um cliente ao longo de todo o relacionamento com a concessionária. Ao garantir que o cliente realize todas as manutenções e reparos dentro da rede, ele deixa de ser um consumidor pontual e se torna uma fonte de receita recorrente, incluindo revisões obrigatórias, reparos e compra de peças com maior margem de lucro.

Além disso, o uso de tecnologias como sistemas de gestão integrados, CRMs automotivos, inteligência artificial e automação robótica de processos amplia ainda mais os benefícios. Essas ferramentas permitem centralizar informações, analisar grandes volumes de dados e executar tarefas repetitivas com precisão e rapidez. O resultado é uma operação mais enxuta, com maior controle e capacidade de tomada de decisão baseada em dados, o que, na prática, significa menos receita perdida por falha de processo e mais previsibilidade financeira para o negócio.

Apesar das vantagens, a implementação da automação não está isenta de desafios. Muitas concessionárias enfrentam dificuldades na integração de sistemas antigos, resistência por parte das equipes e necessidade de capacitação. Há também o investimento inicial em tecnologia, que pode ser um obstáculo para algumas empresas. No entanto, a pergunta que os gestores devem se fazer não é "quanto custa implementar", mas sim "quanto estamos perdendo por não implementar", em garantias reprovadas por erros de documentação, em revisões não realizadas por falta de acompanhamento ativo, e em clientes que migraram para a concorrência por falta de proatividade.

O avanço da automação no pós-venda aponta para um futuro cada vez mais orientado por dados e processos inteligentes, no qual as concessionárias deixam de atuar de forma reativa e passam a antecipar as necessidades dos clientes. O setor de pós-venda não é um mero centro de despesas, mas sim um investimento estratégico que sustenta a rentabilidade da concessionária moderna, garantindo a fidelização do cliente e estabilizando o fluxo de receita, protegendo o negócio de flutuações do mercado de veículos. Mais do que digitalizar tarefas, a automação redefine a forma como o serviço é entregue, tornando-o mais ágil, mais lucrativo e mais difícil de ser copiado pela concorrência.

(\*) CEO e fundador do Holmes, além de presidente e sócio do Grupo Redspark. Possui pós-graduação em Administração pela FGV São Paulo e é bacharel em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia Mauá. Atua na liderança estratégica de negócios, com foco em inovação, gestão e desenvolvimento de soluções inteligentes.

## Intel e Apple chegam a acordo preliminar sobre chips

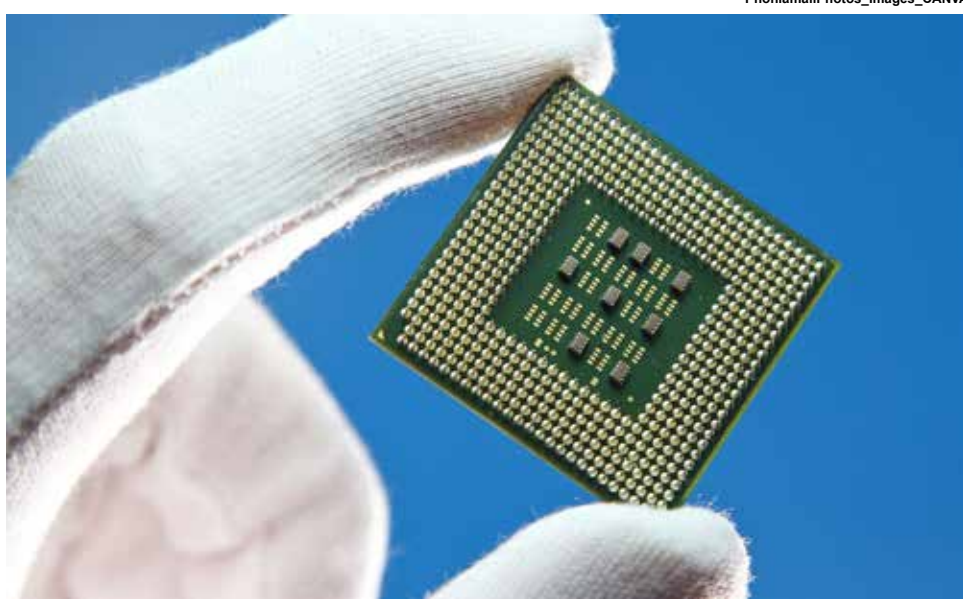
A Intel e a Apple chegaram a um acordo preliminar para a fabricação de alguns tipos de chips destinados aos dispositivos desta última.

Vivaldo José Breternitz (\*)

O movimento, considerado estratégico, pode redesenhar a cadeia de suprimentos da Apple. Segundo o *Wall Street Journal*, as negociações entre as duas empresas, fortemente apoiadas pela administração Trump, que busca trazer de volta para os Estados Unidos a produção de tecnologia avançada, vêm ocorrendo há mais de um ano e, de acordo com algumas fontes, já resultaram em um entendimento formal.

Ainda não está claro quais produtos da Apple utilizarão produtos da Intel, mas o impacto é inegável: a empresa comercializa mais de 200 milhões de iPhones por ano, além de milhões de iPads e computadores Mac. A notícia repercutiu imediatamente nos mercados: as ações da Apple subiram quase 2%, enquanto as da Intel registraram um salto recorde de 14% no dia em que a informação foi tornada pública.

A Intel atua em duas frentes principais: o design de chips e sua fabricação, seja dos projetados por ela, seja para clientes externos, por meio de sua unidade Intel Foundry. Após anos de desemprego abaixo das expectativas, os negócios da empresa ganharam novo fôlego com a chegada de



Lip-Bu Tan ao comando da companhia em março de 2025.

Em meados de 2025, a administração Trump concluiu um acordo que converteu quase US\$ 9 bilhões em subsídios federais em participação acionária na Intel, garantindo ao governo norte-americano 10% da empresa; há alguns dias, Trump disse que deveria ter exigido mais que os 10%

A iniciativa foi decisiva para levar a Apple à mesa de negociações, abrindo caminho para uma transformação profunda na cadeia de suprimentos da fabricante do iPhone e reforçando o processo de reequilíbrio da Intel.

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

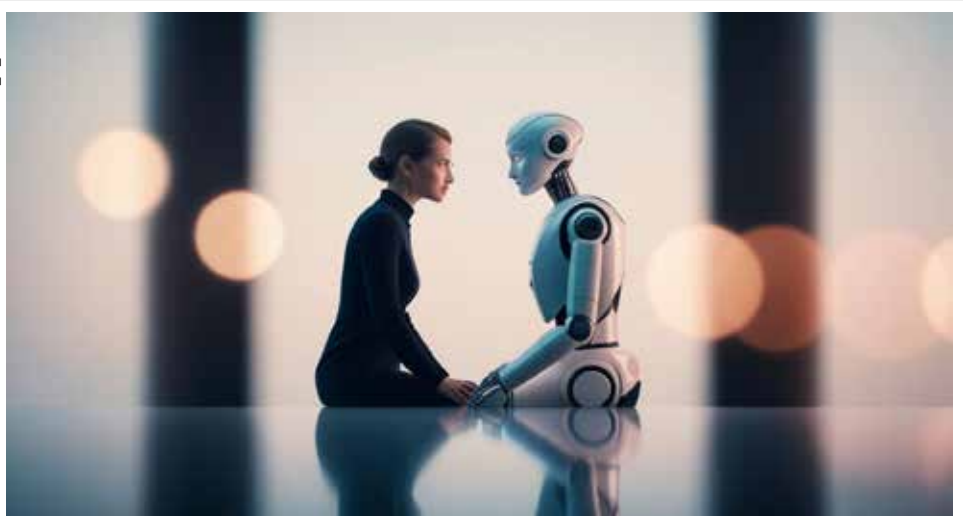
## Antes da IA, o humano: a nova vantagem competitiva das marcas

Em um cenário cada vez mais automatizado, autenticidade, sensibilidade e conexão real passam a diferenciar empresas que querem construir valor duradouro.

A inteligência artificial já está integrada às rotinas de negócio, acelerando processos, organizando dados e ampliando a capacidade de produção. Com isso, velocidade deixou de ser diferencial e passou a ser pré-requisito. O que começa a separar as marcas, agora, é outra camada: a qualidade das decisões. E é nesse ponto que o humano volta ao centro da estratégia.

IA acelera, mas não decide. Ela organiza informações, sugere caminhos e permite testar variações em escala, mas não define posicionamento, não assume risco e não responde por impacto de marca. Decisões como qual mensagem sustentar ao longo do tempo, quando entrar ou não em uma conversa sensível, qual tom adotar em um momento de crise ou até que tipo de narrativa faz sentido para determinado público continuam sendo humanas. E são essas decisões que, no fim, impactam percepção, confiança e resultado.

Na prática, isso aparece em diferentes frentes do negócio. No marketing, a IA pode otimizar formatos e canais, mas é o humano que define a estratégia, o recorte de público e o que realmente deve ser dito.



No produto, dados apontam tendências, mas é o olhar humano que identifica oportunidade real de mercado. No relacionamento, automação resolve escala, mas é a intervenção humana que constrói vínculo, resolve exceções e evita desgaste de marca. São escolhas que influenciam diretamente retenção, recompra e valor percebido.

Existe também um risco claro de padronização. Com o uso massivo de ferramentas semelhantes, muitas marcas começam a falar do mesmo jeito, operar nos mesmos formatos e disputar atenção nos mesmos espaços. Nesse cenário, a

diferenciação não vem da tecnologia, mas do critério. O humano entra como filtro: o que vale fazer, o que não vale, o que precisa ser ajustado e o que não deve ser automatizado.

Isso não é anti-IA. É uso adulto de IA. A tecnologia funciona melhor quando tem direção clara: acelerar o que já está definido, organizar processos, testar hipóteses e otimizar performance. Mas não substitui responsabilidade, contexto e visão de longo prazo.

(Fonte: CEO da Fri.to, agência de publicidade com foco em unir estratégia e criatividade com execução orientada a resultado).

## News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

## Apoio à padrões abertos para descoberta, identidade e verificação de agentes de IA

A Infoblox, referência em redes híbridas, multi-cloud e segurança preditiva, e a GoDaddy Inc. (NYSE: GDDY), líder global em registro de domínios e infraestrutura de internet, anunciaram hoje apoio a padrões abertos complementares desenvolvidos para permitir que agentes de IA possam se identificar, localizar e validar uns aos outros em toda open web. A Infoblox está impulsionando o DNS para AI Discovery (DNS-AID), uma abordagem aberta e capaz de operar entre múltiplas plataformas para descoberta de agentes baseada na infraestrutura existente do Sistema de Nomes de Domínio (DNS). Já a GoDaddy contribui para o desenvolvimento do Agent Name Service (ANS), um padrão aberto voltado à identidade, nomenclatura e verificação de agentes, utilizando DNS e infraestrutura de chave pública (PKI) (www.GoDaddy.com) (infoblox.com).

## CRM com IA para Contadores e PME's

Em um cenário de pressão por eficiência e necessidade de profissionalização da gestão, a QYON Software - empresa norte-americana especializada no desenvolvimento de soluções de gestão empresarial com o uso de Inteligência Artificial (IA) - apresenta o QYON CRM, uma plataforma desenvolvida para escritórios contábeis e pequenas e médias empresas (PMEs), que centraliza o relacionamento com clientes, a automação de marketing e o controle operacional em um único sistema. A novidade faz parte do ecossistema de soluções da companhia e chega ao mercado em meio à aceleração da transformação digital nos negócios. De acordo com um levantamento realizado pela McKinsey, mais de 70% das empresas no mundo já utilizam Inteligência Artificial em algum nível, enquanto organizações que adotam automação conseguem reduzir custos operacionais entre 15% e 30%, além de aumentar a produtividade de forma significativa (www.qyon.com).

## Editorias

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

*Comercial:* comercial@netjen.com.br

*Publicidade Legal:* lilian@netjen.com.br

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

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

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

## Jornal Empresas &amp; Negócios Ltda

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

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

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

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

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

# Receita libera consulta ao maior lote de restituição da história

A Receita Federal liberou na sexta-feira (22) a consulta ao maior lote de restituição do imposto de Renda da história

Um total de 8.749.992 contribuintes receberão R\$ 16 bilhões. O pagamento contempla o primeiro lote da Declaração do Imposto de Renda Pessoa Física de 2026 e restituições residuais de anos anteriores. O lote recorde se deve à agilidade no processamento das declarações e do avanço das ferramentas de modernização e automação adotadas pelo órgão.



O pagamento contempla o primeiro lote da Declaração do IRPF de 2026 e restituições residuais de anos anteriores.

O primeiro lote de 2026 representa 40% das restituições previstas para serem pagas este ano, tanto em valores quanto em número de contribuintes. Dos R\$ 16 bilhões desse lote, R\$ 8,64 bilhões irão para contribuintes com prioridade legal no reembolso. As restituições estão distribuídas da seguinte forma:

- 2.256.975 contribuintes de 60 a 79 anos (prioridade legal);
- 1.054.789 contribuintes cuja maior fonte de renda seja o magistério (prioridade legal);
- 256.697 contribuintes acima de 80 anos (prioridade legal);
- 222.100 contribuintes com deficiência física ou mental ou doença grave (prioridade legal).

A consulta pode ser feita na página da Receita Federal na internet. Basta o contribuinte clicar em "Meu Imposto de Renda" e, em seguida, no botão "Consultar a Restituição". Também é possível fazer a consulta no aplicativo da Receita Federal para tablets e smartphones. A Receita reduziu de cinco para quatro o número de lotes regulares de restituições da declaração, com pagamentos no fim de maio, de junho, de julho e de agosto.

O pagamento será feito no próximo dia 29, na conta ou na chave Pix do tipo CPF informada na declaração do Imposto de Renda. Caso o contribuinte não esteja na lista, deverá entrar no Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (e-CAC) e tirar o extrato da declaração. Se verificar uma pendência, pode enviar uma declaração retificadora e esperar os próximos lotes.

Se, por algum motivo, a restituição não for depositada na conta informada na declaração, como no caso de conta desativada, os valores ficarão disponíveis para resgate por até um ano no Banco do Brasil. Nesse caso, o cidadão poderá agendar o crédito em qualquer conta bancária em seu nome, por meio do Portal BB ou ligando para a Central de Relacionamento do banco, nos telefones 4004-0001 (capitais), 0800-729-0001 (demais localidades) e 0800-729-0088 (telefone especial exclusivo para deficientes auditivos) -(ABr).

## Cultura organizacional não se constrói no discurso, se revela na forma como a organização decide

Joyce Romanelli (\*)

Quando se fala em cultura organizacional, é comum que a discussão comece pelos valores declarados. Missão, visão, princípios. Mas, na prática, a cultura de uma organização não se sustenta no que ela diz sobre si mesma. Ela se revela na forma como decide, no que repete e no que, de fato, tem consequência.

A partir da leitura de Edgar Schein, é possível organizar a cultura em três níveis: aquilo que é visível, como rituais e linguagem; aquilo que é declarado, como valores, e aquilo que opera de forma mais profunda, muitas vezes sem ser nomeado. É nesse terceiro nível que a cultura ganha força. São os critérios implícitos, como o que conta como bom trabalho, o que é tolerado e o que gera reconhecimento, que orientam o funcionamento real das organizações.

O problema não costuma ser a ausência de valores, mas a convivência entre lógicas que não se sustentam juntas. Organizações que defendem colaboração, mas operam com competição interna. Falam em autonomia, mas concentram decisões. Falam em inovação, mas penalizam o erro. Esse tipo de ambiguidade não fica no discurso; ele reorganiza comportamentos.

Diante disso, as pessoas passam a ajustar sua forma de atuação. Falam menos, se expõem menos, testam mais os limites antes de tomar posição. A confiança se fragiliza porque os critérios deixam de ser claros, e a segurança psicológica deixa de se sustentar não por falta de intenção, mas porque o ambiente não oferece referência suficiente para que as pessoas se posicionem com segurança.

A cultura não se sustenta no discurso, mas nos critérios que orientam decisões e reconhecimento no dia a dia. Quando há incoerência, a organização cria ambiguidades que impactam diretamente o engajamento, a confiança e a forma como as pessoas se posicionam no trabalho. Nesse processo, a liderança ocupa um lugar central. Não apenas por aquilo

que comunica, mas pelo que, na prática, reforça.

A forma como conduz uma reunião, como reage a uma divergência, como trata um erro ou reconhece uma entrega são sinais que se repetem e, por isso, se tornam referência. Os sistemas de reconhecimento ampliam esse efeito. Eles dão escala às escolhas feitas no cotidiano. E, quando não estão alinhados ao discurso, passam a reforçar exatamente aquilo que a organização diz querer mudar. A cultura deixa, então, de ser apenas incoerente e passa a operar em tensão permanente.

Essa dinâmica se torna visível no funcionamento do trabalho. Está na qualidade das decisões, no nível de re-trabalho, na consistência dos acordos, na clareza, ou na falta dela, sobre responsabilidades. Aparece também nos pontos de fricção: decisões que voltam, alinhamentos que não se sustentam e dependência constante de escalonamento.

É nesse nível que a cultura pode ser observada. Não a partir do que é declarado, mas a partir de como o trabalho acontece. A dinâmica das decisões, o volume de re-trabalho, a consistência dos acordos, a clareza sobre responsabilidades e a necessidade de escalonamento são sinais concretos de como a organização está operando.

É também nesse nível que ela se conecta com a performance do negócio. Quando o funcionamento do trabalho é coerente, as decisões se conectam, as prioridades ficam mais claras e a execução ganha consistência. Quando isso não acontece, a organização passa a consumir energia tentando compensar desalinhamentos, o que compromete, ao longo do tempo, a qualidade e a sustentabilidade dos resultados.

No fim, cultura não se transforma por declaração. Ela se transforma quando as decisões passam a apontar na mesma direção, de forma consistente, ao longo do tempo.

(\*) - É cofundadora e sócia-diretora da Fluxus Educação (<https://www.fluxus.live/>).

## Consumo de café sobe 2,44% no primeiro quadrimestre

Com a desaceleração dos preços do café nos supermercados, o consumo da bebida voltou a crescer no Brasil. Nos primeiros quatro meses deste ano foi registrada uma alta de 2,44% no consumo de café na comparação com o mesmo período do ano passado, alcançando 4,9 milhões de sacas de 60 quilos. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic), a recuperação no consumo teve início principalmente em março, quando o crescimento chegou a 10,25% em relação a março de 2025.

Em abril, o consumo continuou em alta, mas em um ritmo um pouco menor, em torno de 3,66%. "O ano de 2025 foi bastante resiliente com a cafeicultura em geral e culminou com queda no consumo. Começamos o ano de

2026 ainda não recuperando totalmente, mas em março começamos a mostrar um crescimento maior", explicou o diretor executivo da Abic, Celírio Inácio.

No ano passado, devido à alta nos preços, o consumo de café caiu 2,31% entre novembro de 2024 e outubro de 2025 na comparação com o período anterior. Depois de um pico de preços entre o final de 2024 e o início de 2025, o ano de 2026 começou com uma maior oferta da matéria-prima, o que fez os preços do produto baixarem. Para este ano, o setor espera uma safra recorde de café no Brasil, disse o presidente da Abic, Pavel Cardoso. Se a previsão for confirmada, poderá haver uma nova queda nos preços para o consumidor (ABr).

## Enem 2026: começam as inscrições; provas serão em novembro

O Ministério da Educação (MEC) publicou o edital do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) 2026. As inscrições começam nesta segunda-feira (25) e seguem até 5 de junho, pela internet, no site do Enem. As provas serão aplicadas nos dias 8 e 15 de novembro. O Inep, responsável pela aplicação do certame, estima aumentar para cerca de 10 mil o número de locais de prova em todo o país.

A taxa de inscrição continua no valor de R\$ 85 e o pagamento deve ser feito até 10 de junho. Uma das novidades deste ano é que os alunos concluintes do ensino médio da rede pública terão inscrição automática no exame. Os estudantes do 3º ano serão inscritos a partir de dados encaminhados pelas redes de ensino.

O aluno terá apenas que confirmar a participação no exame e escolher o idioma da prova de língua estrangeira que deseja fazer, informar o município onde quer fazer a prova, além de solicitar recursos de acessibilidade, se necessário. O Enem avalia o desempenho escolar dos estudantes ao término da educação básica.

A prova é considerada a principal forma de entrada na educação superior, por meio de programas federais como o Sistema de Seleção Unificada (Sisu), o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies). As instituições de ensino públicas e privadas usam os resultados destas provas para selecionar estudantes (ABr).



# NEGÓCIOS

em

# PAUTA

lobato@netjen.com.br

### A – Segurança na Construção

As empresas associadas ao SindusCon-SP e ao Seconci-SP já podem inscrever seus trabalhadores para a 26ª MegaSipat – Mega Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho, a realizar-se de 15 de junho a 14 de agosto. O evento, o maior estadual de saúde e segurança do trabalho na construção, terá como tema 'Segurança que Conecta: Cada Atitude Protege uma Vida', voltada à promoção da melhoria na qualidade de vida do trabalhador. Inscrições e mais informações: (<https://www.megasipat.com/>).

### B – Apostas Online

As apostas online movimentaram R\$ 1,4 bilhão na Cidade de São Paulo em fevereiro. Além disso, nos dois primeiros meses do ano, acumula alta de 21,2%, quase o dobro da média geral do setor de Serviços. Os dados são da Pesquisa Conjuntural do Setor de Serviços realizada pela FecomercioSP, com base em informações da Secretaria da Fazenda do Município de São Paulo. O dado chama a atenção por mostrar que o segmento segue em forte expansão, mesmo em um momento em que os brasileiros estão mais endividados e com menos dinheiro sobrando no bolso.

### C – Publicidade Digital

O IAB Brasil (Interactive Advertising Bureau) promove, no dia 2 de junho, em Fortaleza, o IAB Roadshow, evento que leva a diferentes regiões do país conteúdos e especialistas que participam do dia a dia do IAB para, ao lado dos profissionais locais, unir visões e expertises

sobre todos os temas que envolvem o presente e o futuro da publicidade digital. Participam do encontro profissionais de veículos de mídia, agências, anunciantes, empresas de tecnologia, consultorias e institutos de pesquisa. Os ingressos são gratuitos e já estão disponíveis na plataforma Sympala. Mais informações no site: (<https://materiais.iabbrasil.com.br/roadshow>).

### D – Motocicletas mais Procuradas

A Yamaha YZF-R15 foi a motocicleta zero quilômetro mais procurada do Brasil no mês de abril. A informação é do Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados sobre o mercado automotivo brasileiro com base nas visitas em anúncios da plataforma por usuários de todo o país. Na sequência, entre os modelos novos, aparecem Honda CG 160 Titan (2º). Logo após surgem Honda CB 300F Twister ABS (3º), Honda CG 160 Fan (4º), Honda XRE 300 Sahara (5º) e BMW S 1000 RR (6º). Yamaha Aerox 160 ABS (7º), Yamaha XTZ 700 Ténéré (8º), Suzuki GSX-8S (9º) e Honda NX-500 (10º) completam a lista.

### E – Indústria Cervejeira

Entre os dias 9 e 11 de junho, no São Paulo Expo, acontece a Brasil Brau 2026 -19º Congresso Brasileiro de Ciência e Tecnologia Cervejeira. É o maior evento profissional da indústria cervejeira da América Latina e, desde a década de 1980, se consolidou como principal ponto de encontro da cadeia produtiva do setor. Realizada a cada dois anos, reúne tecnologia, inovação, equipamentos, insumos, serviços, conteúdo técnico, networking e geração de negócios,

conectando fornecedores, fabricantes, distribuidores, compradores, mestres-ervejeiros, consultores e empreendedores. Mais informações: (<https://brasilbrau.com/>).

### F – SUVs Compactos

Fabricado no Complexo Industrial de Resende/RJ e vendido no Brasil desde dezembro do ano passado, o novo Nissan Kait vem ganhando a América Latina nos últimos meses. O SUV, que é uma das melhores opções do segmento de SUVs compactos em termos de espaço, tecnologia e design, ampliou o número de destinos e já está sendo exportado para oito mercados da América Latina. Depois de Paraguai, Colômbia e Costa Rica, navios carregados com o modelo produzido no Brasil estão desembarcando na Argentina, Uruguai, Panamá, Guatemala e México.

### G – Abertura da Temporada

A estação Ski Portillo, no Chile, confirmou o início de sua temporada de inverno para o dia 20 de junho, com previsões meteorológicas favoráveis e forte demanda antecipada. A expectativa é receber cerca de 60 mil visitantes até o encerramento das atividades, previsto para 26 de setembro. Os relatórios meteorológicos indicam uma sólida acumulação de neve para os meses de inverno na região andina, cenário que deve garantir condições operacionais ideais para a prática de esqui e snowboard ao longo dos mais de 90 dias de temporada. Saiba mais: ([www.skiportillo.com](http://www.skiportillo.com)).

### H – Desafios da Hotelaria

Associação Mineira de Hotéis de Lazer (AMIHLA) promove a 5ª edição do seu congresso anual, o 'AMIHLA Desafios da Hotelaria 2026', consolidado como o maior evento de negócios e conhecimento hoteleiro de Minas Gerais. O encontro será realizado nos próximos dias 27 e 28 de maio, no CenterMinas Expo, em Belo Horizonte, e reunirá empresários, gestores e grandes marcas da hotelaria. O evento chega para conectar o bom momento do setor a oportunidades concretas de desenvolvimento, reunindo um público qualificado de hoteleiros de todas as regiões do estado. Inscrições e mais informações: (<https://amihla.com.br/>).



## Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)

**Transformação Essencial: Atingindo a nascente interior**

**Connirae Andreas e Tamara Andreas - He-loisa Martins Costa (Trad)** - Summus - Autoras são duas figuras exponenciais quando se trata de Programação Neurolinguística - PNL - Esta obra tem o condão de transformar, ou guiar pessoas para atingirem seus objetivos. Connirae e sua irmã, valendo-se de três décadas de envolvimento com técnicas de PNL, desenvolveram o método que dá título à obra. Num linguajar de fácil entendimento, poderá ser lido também por leigos, sem que sintam-se ofendidos. Obra que amplia o horizonte já bastante amplo, dessa ferramenta reconhecidamente eficiente. Absolutamente factível!!

**Semicondutores e Microeletrônica no Brasil: História, estratégias e perspectivas**

**Nasser Mahmoud Hasan e Mariana Amorim Fraga** - Mackenzie - Autores são figuras basilares no cenário tecnológico nacional. Possuem autoridade suficiente para fustigar o leitor a imaginar o futuro da "nação de chuteiras" frente a tecnologias que quase diariamente não são apresentadas. É inegável a força avassaladora dessa frente. A cada ano, muitos são antecipados. No âmago desse desenvolvimento está o semicondutor e seus agregados. A obra faz um apanhado histórico com toda sua relevância, bem como vislumbra futuro promissor, para alguns, assustador. Oportuna!!

**O Executivo e o Engraxate**

**Edson Spricigo** - O cenário principal deste romance é bastante simples, todavia, sua profundidade é bastante grande. Um homem bem sucedido pessoal e profissionalmente conhece um ser bastado simples, todavia nada simplório, antes, um verdadeiro sábio. Há imediatamente uma valorosa empatia entre os dois e bons acontecimentos ocorrem. Uma ficção envolta por fé, sabedoria e inclusão. Boa reflexão com entretenimento garantido!

**Você é o Produto: Como transformar influência em carreira e valor de mercado**

**Maria Priscila Alves Nabozni** - Maria Priscila já cuidou da imagem de muitas pessoas e empresas ao longo de pouco mais de duas décadas. Sua trajetória "marketóloga" já fez brilhar inúmeros postulantes a celebridades, o que a habilita lançar essa obra, que é um verdadeiro manual. Suas páginas estão recheadas de boas dicas de como fazer e também não incluir, para tornar-se alguém reconhecido no mercado e mídia generalizada. Conselhos preciosos poderão levar leitores aos píncaros da glória, bem como aquilatar se valerá ou não o esforço e tempo a ser despendido. O caminho das pedras para evitar ou transpor obstáculos também recebe destaque. Em suma: letras para o sucesso!!

**O Lobo que Queria Ser Artista**

**Orianne Lallemand - Éléonore Thuillier (Ilustr)** - Armanda Charmusca (Trad) - Em meio a uma floresta um lobo observando seus componentes, animais, folhas, plantas, etc, resolveu retratar o que via numa tela. Sentiu-se um artista do pincel. Sem sucesso, procurou outras formas artísticas de manifestação. Um fracasso! Até que na música encontrou sua verdadeira inclinação vocacional. Edição capa dura, ilustrações elegantes, chamativas, farão a gurizada refletir intelectualmente sobre valores pessoais e profissionais.

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

Com apresentação de Ralph Peter.

**LIVROS EM REVISTA**

**www.netjen.com.br**

**Empresas & Negócios**

**www.netjen.com.br**

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

**TEL: 3043-4171**

# 61,6% dos donos de salões acumulam funções de gestão

Pesquisa feita pela Trinks com 1.338 donos de salões de beleza, barbearias e outros estabelecimentos do setor revela sobrecarga estrutural e aponta ponto crítico de crescimento em negócios com até quatro profissionais

O setor de beleza no Brasil é formado majoritariamente por empreendedores que acumulam funções e enfrentam desafios estruturais para crescer. É o que revela uma pesquisa da Trinks, plataforma de gestão para negócios de beleza, realizada com 1.338 donos de salões, barbearias e outros estabelecimentos do setor de todo o Brasil.

Segundo o levantamento, 61,6% dos proprietários operam em modelo multitarefa, sendo responsáveis simultaneamente pelo atendimento aos clientes e pela gestão do negócio, incluindo agenda, fluxo de caixa, equipe e processos internos. O dado evidencia um padrão predominante no setor: o do empreendedor-operador, que sustenta a operação ao mesmo tempo em que tenta estruturar o crescimento.

A pesquisa também mostra que a base do setor é composta por negócios de pequeno porte e estrutura enxuta. 43,8% dos empreendedores trabalham sozinhos, enquanto 24,5% atuam com apenas mais um profissional. Outros 19,8% possuem equipes de três a quatro pessoas, estágio associado ao potencial de crescimento. Acima desse nível, 12% dos negócios contam com cinco ou mais profissionais.

Esse cenário reforça a dificuldade de escala e organização, já



que a maior parte dos negócios ainda opera com baixa divisão de funções. "O que vemos é um setor altamente produtivo, mas com baixa capacidade de delegação. O empreendedor precisa executar e gerenciar ao mesmo tempo, o que limita o crescimento", afirma Marcel Gewerc, CEO da Trinks.

### Setor combina experiência com alta renovação

O levantamento também revela um mercado heterogêneo em termos de maturidade. 25% dos negócios têm mais de dez anos de operação, enquanto 20,9% estão em estágio inicial, com menos de um ano. A convivência entre empresas consolidadas e novos entrantes indica um setor dinâmico, mas que mantém desafios estruturais ao longo do tempo.

Mesmo entre empreendedores mais experientes, a sobrecarga operacional permanece como um entrave relevante. "O tempo de mercado não elimina o acúmulo de funções. Ele apenas muda o tipo de desafio enfrentado pelo empreendedor, que passa a lidar com uma operação mais complexa", explica Marcel.

### Crescimento esbarra na estrutura enxuta

A principal dificuldade para crescer não está na demanda, mas na organização do negócio. Com equipes pequenas, os empreendedores acumulam funções e têm pouca margem para estruturar processos ou planejar a expansão. Esse desafio fica mais evidente quando o negócio chega a três ou quatro profissionais (19,8%), mo-

mento em que deixa de ser apenas operacional e passa a exigir gestão.

É nesse estágio que surgem demandas como:

- organização de processos
- definição de papéis
- gestão de equipe
- planejamento de crescimento

### Experiência do cliente já é prioridade

Apesar das limitações operacionais, o setor demonstra preocupação com o atendimento. A pesquisa mostra que 79,4% dos estabelecimentos têm o próprio dono como responsável pela recepção. Em 19% dos casos, há um recepcionista, enquanto menos de 1,6% contam com um gerente responsável por essa função.

### Profissionalização da gestão é próximo passo

Para a Trinks, os resultados indicam que o setor de beleza brasileiro vive uma transição da operação individual para a gestão estruturada. Se antes o desafio principal era atrair clientes, hoje o crescimento está diretamente ligado à capacidade de organizar o negócio. "O próximo salto do setor não depende apenas de demanda, mas de estrutura. O empreendedor precisa deixar de centralizar tudo para conseguir crescer de forma sustentável", conclui Marcel.

## Proclamas de Casamentos

**CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS**  
**16º Subdistrito - Mooca**  
**Luiz Orlando de Barros Segala - Oficial**

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

Opretendente: **FELIPE AVENDAÑO SIGNORELLI**, estado civil solteiro, profissão gerente de dados, nascido em São Paulo, SP, no dia 16/12/1995, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Abilio Cardoso Signorelli e de Jessica Lucy Margaret Avendaño Blanca Signorelli. Apretendente: **AILLA FERNANDES DE ANDRADE**, estado civil solteira, profissão dentista, nascida em Ibipêba, BA, no dia 16/05/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Alencar de Oliveira Andrade e de Vanicélia Fernandes dos Anjos Andrade.

Opretendente: **BRUNO GIOVANNI PINHEIRO**, estado civil solteiro, profissão professor, nascido em São Paulo, SP, no dia 22/11/1998, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Edvaldo Alexandre Repetto Pinheiro e de Ana Cristina Carneiro Repetto. Apretendente: **LAURA GONZAGA DOBRE BATISTA**, estado civil solteira, profissão professora, nascida em São Paulo, SP, no dia 05/03/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Celso Dobre Batista e de Rosana Gonzaga Dobre Batista.

Opretendente: **JEFFERSON SANTOS PEREIRA**, estado civil divorciado, profissão professor universitário, nascido em São Paulo, SP, no dia 14/10/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Hilton da Costa Pereira e de Valdez Santos. Opretendente: **SAMUEL ROCHA PIMENTEL**, estado civil solteiro, profissão cozinheiro, nascido em Santo André, SP, no dia 15/04/2002, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Ademir Bernal Pimentel e de Elisabete Rocha Vieira Pimentel.

Opretendente: **RENATO CARLOS RIBEIRO DOS SANTOS**, estado civil solteiro, profissão engenheiro civil, nascido em São Paulo, SP, no dia 12/04/1992, residente e domiciliado na Vila Campestre, São Paulo, SP, filho de Luis Carlos dos Santos e de Leila Ribeiro Pires dos Santos. Apretendente: **MAYANA FERREIRA DA SILVA**, estado civil solteira, profissão bancária, nascida em São Paulo, SP, no dia 11/10/1995, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Cicero Candido da Silva e de Lucia Ediene Ferreira da Silva.

Opretendente: **WILLIAN MARCOS SIMÕES**, estado civil solteiro, profissão analista de TI, nascido em São Paulo, SP, no dia 24/11/1990, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Ronaldo Simões e de Maria das Graças Simões. Opretendente: **ITALO CESAR MARCOS OLIVEIRA**, estado civil solteiro, profissão bancário, nascido em Santa Fé do Sul, SP, no dia 01/05/1998, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Ignes Cesar de Oliveira e de Marcia Andreia Marcos de Oliveira.

Opretendente: **LUIS FERNANDO ALFIERI**, estado civil solteiro, profissão gerente de marketing, nascido em São Paulo, SP, no dia 02/05/1992, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Luis Claudio Alfieri e de Ana Maria Bernardo Alfieri. Apretendente: **LETICIA ALVES SANTOS**, estado civil solteira, profissão nutricionista, nascida em São Paulo, SP, no dia 21/05/1997, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Marcio Cleber de Freitas Santos e de Kelly Cristina Alves Santos.

Opretendente: **ULYSSES GOMES LELES**, estado civil solteiro, profissão engenheiro, nascido em São Paulo, SP, no dia 01/09/1989, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Aderbal dos Santos Leles e de Maria Aparecida Gomes Barbosa Leles. Apretendente: **MARILIA SOUZA SANTANA**, estado civil solteira, profissão analista de marketing, nascida em São Paulo, SP, no dia 17/06/1991, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Antonio Santana e de Maria José Costa Souza.

Opretendente: **FELIPE RONALDO CREPALDI**, estado civil solteiro, profissão securitário, nascido em São Paulo, SP, no dia 06/10/1984, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Cid Ronaldo Crepaldi e de Elisabete dos Santos Crepaldi. Apretendente: **VANESSA SALES DA SILVA**, estado civil solteira, profissão contadora, nascida em São Paulo, SP, no dia 26/07/1989, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Clovis Ferreira da Silva e de Ivone Sales da Silva.

Opretendente: **DIEGO PINHEIRO JULIOTTI**, estado civil solteiro, profissão engenheiro, nascido em São Paulo, SP, no dia 26/04/1997, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Orlando Juliotti Filho e de Kenia de Castro Pinheiro Juliotti. Apretendente: **ISABELLA LONGO GUERRERO**, estado civil solteira, profissão dentista, nascida em São Paulo, SP, no dia 03/06/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Marcos Guerrero e de Lilian Luzia Lopes Longo Guerrero.

Opretendente: **OSCAR FERREIRA NEVES NETO**, estado civil solteiro, profissão advogado, nascido em Conceição do Almeida, BA, no dia 26/03/1992, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de José Renato Andrade Barreto e de Ana Cláudia Oliveira Neves. Apretendente: **LARISSA MARIA DOS SANTOS PEREIRA**, estado civil solteira, profissão coordenadora, nascida em Feira de Santana, BA, no dia 12/11/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Paulo Sergio Ferreira Pereira e de Cleide de Sousa dos Santos.

Opretendente: **JAMERSON FIGUEIRÉDO ALMEIDA**, estado civil solteiro, profissão nutricionista, nascido em Arcovede, PE, no dia 23/05/2000, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Arlindo Almeida Junior e de Maria Dulci de Figueirédo. Apretendente: **BRUNA SANTOS DE LIMA**, estado civil solteira, profissão auxiliar de enfermagem, nascida em São Paulo, SP, no dia 22/11/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de José Edson de Lima e de Tatiana Romero dos Santos.

Opretendente: **AROLDO SOUZA DURÃES**, estado civil divorciado, profissão advogado, nascido em Ivaiaporã, PR, no dia 16/07/1961, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Alfredo Pires Durães e de Agenalia Souza Durães. Apretendente: **SILVANA MARIA GARGIULO PEREIRA**, estado civil divorciada, profissão administradora, nascida em Juiz de Fora, MG, no dia 22/02/1963, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Saulo Gomes Pereira e de Maria José Gargiulo Pereira.

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

Jornal Empresas & Negócios

**CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL**  
**3º Subdistrito - Penha de França**  
**Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil**

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

Opretendente: **GILBERTO ALVES DA SILVA**, profissão: encanador, estado civil: divorciado, naturalidade: Antônio Cardoso, BA, data-nascimento: 13/05/1954, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Leoncio Alves Brito e de Leoncia Cesaria da Silva. Apretendente: **MARIA IZABEL PEREIRA**, profissão: enfermeira, estado civil: divorciada, naturalidade: Julio Mesquita, SP, data-nascimento: 01/08/1961, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Nemesio Pereira e de Angelina Barbosa Pereira.

Opretendente: **JOSÉ WANDERLEY DE SOUSA**, profissão: auxiliar, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/06/1961, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Geraldo de Sousa e de Alice Junqueira de Sousa. Apretendente: **CLEIDE MENDES DE ARAUJO**, profissão: aposentada, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 15/05/1952, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Gilberto Lopes de Araujo e de Lazara Mendes de Araujo.

Opretendente: **VICTOR FISCHETTI**, profissão: analista de sistemas, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/05/1995, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Eduardo Fischetti e de Marcia Cristina Vaz Fischetti. Apretendente: **RAQUEL GOMES DAROCHA**, profissão: dentista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 19/08/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jorge Gomes da Rocha e de Marcia Regina Maltese Gomes da Rocha.

Opretendente: **OTÁVIO BARRETO**, profissão: advogado, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 15/05/1963, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Oswaldo Barreto Filho e de Neusa Felizardo Barreto. Apretendente: **ANTONIA NÚBIA NUNES DE SOUSA MORENO**, profissão: funcionária pública municipal, estado civil: solteira, naturalidade: Colinas, MA, data-nascimento: 09/04/1974, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Domingos de Sousa Moreno e de Raimunda Nunes de Sousa Moreno.

Opretendente: **MAURICIO TOLEDO BORRERO**, profissão: vigilante de segurança pessoal, estado civil: divorciado, naturalidade: Guarulhos, SP, data-nascimento: 07/11/1979, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Alvaro Presinato Borrero e de Irene de Toledo Borrero. Apretendente: **ROSENA APARECIDA CARVALHO**, profissão: pedagoga, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 21/02/1976, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Abenildo Manoel de Carvalho e de Cleusa Aparecida Carvalho.

Opretendente: **ALEX SOARES LIMA**, profissão: coordenador técnico de serviço, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 05/07/1985, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Leonel Soares Lima e de Maria Aparecida Anselmo Lima. Apretendente: **ERIKA PATRICIA BARROS DE OLIVEIRA**, profissão: auxiliar de enfermagem, estado civil: solteira, naturalidade: Andaraí, BA, data-nascimento: 18/05/1984, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Gilberto Cajé de Oliveira e de Elenice Barros de Oliveira.

O convivente: **FERNANDO HITOSHI WATANABE**, profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/06/1989, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Mario Kouhey Watanabe e de Marisa Versutti Watanabe. A convivente: **MARIANA PAZZINI SANTIAGO**, profissão: farmacêutica, estado civil: solteira, naturalidade: Pimenta Bueno, RO, data-nascimento: 15/07/1989, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Lourival José Santiago e de Sandra Regina Pazzini Santiago. (Conversão de União Estável em Casamento nos Termos do Art. 70-A, § 1º, da Lei 6015/73)

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

# Varejo de moda está vendendo mais e lucrando menos

No varejo de moda, eu aprendi a desconfiar de qualquer narrativa que trate crescimento como linha contínua

Chrystian Scanferla (\*)

O setor opera sob pressão permanente: preço, concorrência, velocidade de tendência, giro de estoque. Tudo acontece ao mesmo tempo e, quando acontece, não há espaço para erro — ele aparece no caixa.

Ao longo dos anos, acompanhando operações e conversando com empresários, percebi um padrão que se repete: o problema raramente começa na venda. Ele começa antes, na gestão. Produção desalinhada, compra mal dimensionada, estoque parado, margem corroída. O cliente vê a vitrine. O empresário convive com a planilha.

Os exemplos estão aí, e não são poucos. A Forever 21 entrou em falência nos Estados Unidos entre 2019 e 2020, após um ciclo de expansão sem sustentação operacional. A Select Fashion encerrou dezenas de lojas no Reino Unido depois de acumular prejuízos. A United Colors of Benetton, que por décadas construiu marca global, reduziu centenas de unidades para conter perdas que ultrapassaram centenas de milhões de euros.

Esses movimentos não são isolados e revelam um ponto



Mehragh Singh, Pexels, CANVA

estrutural: vender mais não resolve quando a operação não acompanha.

Existe hoje um paradoxo. O consumo continua girando, o fluxo nas lojas físicas responde. O e-commerce amplia alcance e, ainda assim, a rentabilidade não acompanha o mesmo ritmo. Na prática, são empresas que trabalham mais para ganhar menos.

Em eventos e conversas com o mercado, percebe-se que não existe mais operação de varejo sem dados estruturados. A NRF Retail's Big Show consolidou isso de forma direta: dados não são mais suporte, e sim infraestrutura.

Eu passei a tratar dados como energia operacional. Eles não aparecem na vi-

trine, mas sustentam tudo. Sem eles, a decisão vira tentativa; com eles, vira gestão.

Na prática, isso muda o jogo. Deixar de comprar por "feeling" e passar a comprar por histórico. Parar de reagir à sobra de estoque e começar a prever demanda. Trocar desconto emergencial por estratégia de margem. Parece básico, mas não é o que predomina.

Soluções, hoje, entram exatamente nesse ponto: organizar o que já existe dentro da operação e transformar em leitura. O impacto não está no discurso tecnológico, mas na execução. Um ERP específico para moda resolve um problema que muita empresa ainda tenta contornar manualmente,

com grade, cor, tamanho, reposição, giro. Quando isso não está sob controle, o restante da operação vira consequência.

Com integração à retaguarda, fornecedores e até oficinas, a operação deixa de ser fragmentada. E, quando deixa de ser fragmentada, fica previsível. Isso muda completamente a forma de trabalhar.

Eu vejo isso com mais clareza nos períodos de maior pressão, como datas promocionais. Quando não há controle, a empresa entra em campanha no escuro: compra demais, erra mix, liquida margem. Quando há estrutura, a campanha deixa de ser aposta. Passa a ser execução. Menos ruptura, menos excesso de estoque, menos dependência de desconto. Mais conversão, com margem preservada.

O que sustenta o resultado não é o pico de venda, é o que acontece antes dele, no bastidor. É o dado organizado, a leitura correta, a decisão tomada no tempo certo.

Porque, no varejo de moda, quem enxerga antes decide melhor. E quem decide melhor não depende do acaso para crescer.

(\*) Head de Negócios do IRRAH Tech.

## Por que tantas empresas ainda sofrem com instabilidade?

Falhas em ambientes digitais podem gerar prejuízos milionários para empresas, segundo relatório global da IBM. Neste mês de maio, uma sequência de falhas em serviços amplamente utilizados por empresas, como Google Workspace e Microsoft 365, voltou a comprometer operações corporativas. Relatos de indisponibilidade e lentidão nessas plataformas, registrados no fim de abril, interromperam reuniões, afetaram atendimentos e travaram fluxos internos. O impacto vai além da operação: relatório global da IBM indica que falhas e interrupções em ambientes digitais podem gerar prejuízos milionários para empresas, considerando perdas diretas e impacto na continuidade dos negócios.

“Quando um serviço grande apresenta instabilidade, o impacto fica evidente. Mas, no dia a dia, a maior parte das interrupções nasce dentro da própria estrutura das empresas”, afirma Carlos Duran, gerente de TI da Unentel. “E isso, na maioria das vezes, está ligado à forma como a rede foi construída e vem sendo gerida.”

vezes está em sobrecarga de banda, equipamentos defasados ou má distribuição do tráfego.

Outro ajuste que costuma fazer diferença imediata é a criação de redundância. Ter mais de um link de internet, preferencialmente de provedores diferentes, evita que uma única falha derrube toda a operação. Mas não basta ter dois links: é preciso configurar um balanceamento inteligente, que distribua o uso no dia a dia e assuma automaticamente em caso de queda. Sem isso, a empresa continua vulnerável mesmo investindo mais.

O monitoramento contínuo é outro ponto crítico e ainda pouco explorado. Hoje, já existem ferramentas que mostram, em tempo real, onde está o gargalo, se é um equipamento, um excesso de usuários, uma aplicação consumindo banda ou até um problema externo. Com esse tipo de visibilidade, a área de tecnologia consegue agir antes que o usuário perceba, evitando interrupções e reduzindo o tempo de resposta quando algo foge do padrão.

“Empresas que conseguem manter estabilidade são aquelas que tratam a rede como parte ativa da operação. Isso envolve acompanhar o desempenho o tempo todo, priorizar aplicações críticas, como sistemas financeiros ou de atendimento, e estruturar a rede para suportar crescimento. Quando existe esse nível de gestão, a internet deixa de ser um risco e passa a sustentar o negócio”, finaliza Duran.

Empresas que conseguem manter estabilidade são aquelas que tratam a rede como parte ativa da operação. Isso envolve acompanhar o desempenho o tempo todo, priorizar aplicações críticas, como sistemas financeiros ou de atendimento, e estruturar a rede para suportar crescimento. Quando existe esse nível de gestão, a internet deixa de ser um risco e passa a sustentar o negócio”, finaliza Duran.

### Alcolina Química e Derivados S.A.

CNPJ 01.133.298/0001-70

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 e 2024 - (Valores expressos em milhares de Reais)					
Balanco Patrimonial em 31 de dezembro de 2025 e 2024		Passivo e patrimônio líquido		Demonstrações dos fluxos de caixa	
31/12/2025	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2024	Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024	
<b>Ativo</b>					
<b>Circulante</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	27.662	22.490	3.427	4.715	
Aplicações financeiras compromissadas	-	2.094	-	3.638	
Contas a receber de clientes	24.094	19.984	596	2.240	
Estoques	25.082	27.251	867	1.239	
Tributos a recuperar	2.641	3.316	1.058	647	
Outros ativos financeiros	359	410	3.893	4.450	
	<b>79.838</b>	<b>75.545</b>	1.957	2.130	
<b>Não circulante</b>					
Outros ativos financeiros LP	17	10	304	2	
Impostos diferidos	665	894	12.102	19.061	
Ativo de direito de uso	1.678	4.236	1.022	1.608	
Imobilizado	26.047	25.052	1.022	1.608	
Intangível	222	289			
	<b>28.629</b>	<b>30.481</b>	73.036	73.036	
<b>Total do ativo</b>	<b>108.467</b>	<b>106.026</b>			
<b>Demonstrações do resultado abrangente</b>					
<b>Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024</b>					
Lucro líquido do exercício	14.903	21.567			
Resultados abrangentes	14.903	21.567			
<b>Demonstrações das mutações do patrimônio líquido</b>					
<b>Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024</b>					
Capital social	64.607	888	(2.355)	5.772	
Reserva legal	-	-	-	21.567	
Reserva de lucros	8.429	1.078	-	(8.429)	
Reserva de avaliação patrimonial	-	-	-	(1.078)	
Reserva de lucros	-	-	470	(5.122)	
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	-	-	6.468	(6.468)	
Destinação do resultado para reservas	-	-	-	-	
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2024</b>	<b>73.036</b>	<b>1.966</b>	<b>(1.885)</b>	<b>12.240</b>	
Lucro líquido do exercício	-	-	-	14.903	
Reserva legal	-	-	-	(746)	
Distribuição de lucros	-	-	-	(4.917)	
Realização do ajuste de avaliação patrimonial	-	-	470	(470)	
Destinação do resultado para reservas	-	-	-	8.770	
<b>Saldos em 31 de dezembro de 2025</b>	<b>73.036</b>	<b>2.712</b>	<b>(1.415)</b>	<b>21.010</b>	
<b>Demonstrações do resultado exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024</b>					
Resultado operacional líquida	31/12/2025	31/12/2024	Resultado operacional antes dos efeitos financeiros	21.788	32.665
Custo dos produtos vendidos	149.856	175.945	Recargas financeiras	3.000	3.315
Lucro bruto	(85.883)	(100.255)	Despesas financeiras	(2.585)	(3.879)
Despesas (receitas) operacionais	64.073	75.690	Resultado financeiro líquido	415	(564)
Despesas com vendas	(30.258)	(30.889)	Resultado operacional antes dos impostos	22.203	32.101
Despesas gerais e administrativas	(12.059)	(13.206)	Imposto de Renda e Contribuição Social correntes	(7.072)	(11.428)
Resultado de equivalência patrimonial	-	948	Imposto de Renda e Contribuição Social diferidos	(228)	894
Outras despesas (receitas) operacionais	32	122	Lucro líquido do exercício	14.903	21.567
	<b>(42.285)</b>	<b>(43.025)</b>			

### E.L.E.N.A. EMPREENDIMENTOS DA LIVRE EMPRESA NACIONAL S/A

CNPJ/MF: nº 60.714.755/0001-80 - NIRE: nº 35.300.017.501

Assembleia Geral Extraordinária - Convocação

Ficam os Senhores acionistas convidados a se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária, a realizar-se no dia 01 de junho de 2026, às 10:00 horas, na sede social à Avenida 9 de Julho, nº 3228, sala 1209, 12º andar, São Paulo/SP, para deliberarem sobre a seguinte ordem do dia: a) Eleição da diretoria para o próximo biênio; b) Outros assuntos de interesse social. São Paulo, 21 de maio de 2026. A Diretoria. (22, 23 e 26/05/2026)

Edital de Citação prazo de 30 dias. Processo Nº 1006903-04.2024.8.26.0322. O MM. Juiz de Direito da 1ª VC, do Foro de Lins, Estado de SP, Dr. Alexandre Felix da Silva, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) RIOSUL ESCOLTA DE VEICULOS EIRELI, CNPJ 14373730000142, que lhe foi proposta uma ação de Monitoria por parte de Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda, alegando em síntese: a requerida contratou os serviços prestados pela requerente contendo, no curso da relação contratual, não efetuou o pagamento integral das faturas correspondentes. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, efetue o pagamento da quantia especificada na inicial no valor de R\$ 60.566,90, devidamente atualizada, e efetue o pagamento de honorários advocatícios correspondentes à 5% do valor da causa, ou apresente embargos ao mandado monitorio, nos termos do artigo 701 do CPC. Se nesse prazo efetuar o pagamento, o réu ficará isento do pagamento das custas processuais ou, poderá oferecer embargos e, caso não haja o cumprimento da obrigação ou o oferecimento de embargos, constituir-se-á, de pleno de direito o título executivo judicial. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Lins, aos 29/04/26.

Edital de Citação Destinataria(A/S): Marcos Akutagawa Alcântara Rico, portador do CPF 018.303.979-4e portador(a) do RG 96767960 SSP/PR e CPF 057.988.749-90. Prazo de 20 dias O(A) Juiz(a) de Direito Jamil Riechi Filho, da 4ª VC de Londrina, Natalia, Faz Saber a todos que viro o presente edital ou tiverem conhecimento dele, que, perante este Juízo, tramitam os autos de Incidente de Desconsideração de Personalidade Jurídica, assunto Prestação de Serviços, sob nº 006804760.2023.8.16.0014, em que é(são) suscitante(s) Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda, e suscitado(s) Leandro Lopes Pinheiro, Natalia Alcântara Rico Marcos Akutagawa, Vicente Sanderlei Milani, acima identificada, atualmente em local incerto ou não sabido objetivando a inclusão dos sócios no polo passivo da execução processo principal para que respondam com seus bens particulares pelas dívidas da sociedade, diante de indícios de confusão patrimonial desvio de finalidade, com fulcro o art. 50 do Código Civil e arts. 133 a 137 do Código de. Estando o requerido em lugar ignorado, foi deferida a sua citação por edital, para que se manifeste e indique as provas cabíveis no prazo de 15 dias. Veja: Cite-se por mandado, para manifestação e requerimento das provas cabíveis, no prazo de 15 dias (CPC, art. 135) ou conteste a ação sob pena de serem tidos como verdadeiros os fatos alegados na inicial. Ficando advertido de que será nomeado curador especial em caso de revelia. Nada Mais. O presente edital é expedido e publicado para que os autos cheguem ao conhecimento de todos e ninguém alegue ignorância no futuro, nos termos dos arts. 256 e 257 do Código de Processo Civil.

Edital de Intimação Prazo 20 dias. Proc. 0008041-22.2025.8.26.0020. A Drª. Mariana Horta Greenhalgh, Juíza de Direito da 5ª VC do Foro Regional de Nossa Senhora do Ó/SP, Faz Saber a Thiago Oliveira Vaz, CPF: 11.483.851-85, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por CGMP - Centro De Gestão De Meios De Pagamentos Ltda, foi deferida a sua Intimação por edital para que efetue o pagamento do valor de R\$ 23.652,17 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais. São Paulo, 05 de Maio 2025.

Edital de Intimação Prazo 20 dias. Proc. 0001726-50.2026.8.26.0114. O Dr. Bruno Gonçalves Mauro Terra Juiz de Direito da 6ª VC de Foro de Campinas/SP, Faz Saber a EDSON ROGERIO DA CONCEIÇÃO TAVARES, CNPJ: 335.869.128-46, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por Sem Parar Instituição De Pagamento Ltda, foi deferida a sua INTIMAÇÃO por edital para que efetue o pagamento do valor de R\$ 19.706,13 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), iniciando-se a contagem após o decurso do prazo deste edital. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei.

Edital de Intimação prazo de 20 dias. Processo nº 00001637320208260003 O(A) MM. Juiz(a) de Direito Juízo Titular I - 3ª VC - Regional III - Jabaquara, na forma da Lei, etc. Faz Saber a Waldomira Pereira Nachbar, CPF 249.317.558-10, que por este Juízo, tramita de uma ação de Cumprimento de Sentença movida por Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda. Encontrando-se a(o) executado(a) em lugar incerto e não sabido, foi determinada sua intimação, por Edital, que recai sobre seu(s) bem(s), bem como da Avaliação, conforme termo/auto de penhora ou certidão da ARISP disponível para consulta na internet. Fica advertido(a) de que poderá oferecer impugnação no prazo de 15 dias (artigos 513, caput e 917, § 1º do CPC), iniciando-se a contagem após o decurso do prazo deste edital. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei.



## O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA, GARANTINDO A SEGURANÇA JURÍDICA.

### AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

## CAF - BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.

CNPJ/MF Nº 02.430.238/0001-82 - NIRE 35.300.154.479

**ATA DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA REALIZADA EM 28 DE ABRIL DE 2026.**

Aos 08/04/2026, às 10h, na Rua Tabapuá, nº 81, 7º andar, cj 71, Itaim Bibi, CEP: 04533-901, São Paulo/SP, reuniram-se os acionistas que representam a totalidade do capital social da Companhia: (f) **Construções Y Auxiliar de Ferrocarriles, S.A.**, CNPJ/MF nº 05.710.258/0001-03, Companhia Anônima Organizada e existente sob as leis da Espanha, com sede e foro na cidade de Beasain, província de Guipúzcoa, na Rua José Miguel Iturriz, nº 26, neste ato representada por seu procurador, Sr. **Alessandre Edo Toso**, brasileiro, RG nº 20.541.199-X SSP/SP, CPF/MF nº 167.779.068-78, residente em São Paulo/SP; e (ii) **CAF Diversified Business Development, S.A.**, CNPJ/MF nº 05.542.324/0001-75, Companhia anônima organizada e existente sob as leis da Espanha, com sede e foro na cidade de Beasain, província de Guipúzcoa, na Rua José Miguel Iturriz, nº 26, neste ato representada por seu procurador, Sr. **José Rogério Lima de Araújo**, brasileiro, advogado, (OAB/SP) nº 149.578 e CPF/MF nº 175.976.708-50, com escritório profissional nesta cidade, na Avenida Angélica nº 688, conjunto 401, Higienópolis, CEP: 01228-000. Observada à presença da totalidade dos acionistas e dispensada a convocação prévia pela imprensa facultada pelo §4º, artigo 124 da Lei nº 6.404/76, foi convalidado por Presidente da mesa o Sr. **Alessandre Edo Toso**, que, para secretariar a reunião, convidou a mim, **Filipe Augusto dos Santos**, paralegal, RG nº 43.516.307-3 SSP/SP e CPF/MF nº 419.048.578-09. **1. Ordem do Dia e Deliberações aprovadas por unanimidade:** AGO: (f) as contas dos administradores e as demonstrações financeiras da Companhia referentes ao exercício social findo em 31/12/2025, acompanhadas do parecer elaborado pelos auditores independentes, publicado no Jornal Empresas & Negócios em formato físico e no site oficial, ambos na edição de 08/04/2026. O resultado do exercício findo em 31/12/2025 é o lucro de R\$43.682.178,54. Do resultado do exercício, R\$37.312.092,14 foram distribuídos como dividendos intermediários, com base no resultado apurado em novembro de 2025, R\$2.411.661,92 foram destinados ao complemento da reserva legal, e o montante de R\$3.958.424,48 destinado a reserva de lucros, a serem distribuídos aos acionistas, proporcionalmente à participação no capital social, de acordo com disponibilidade de caixa da Companhia; (ii) Permanecer inalterados os dispositivos estatutários, não alterados nesta assembleia; (iii) Os acionistas acordam em manter na presente Ata a versão vigente consolidada do Estatuto da CAF - Brasil Indústria e Comércio, S.A., a qual se transcreve integralmente no Anexo I da presente Ata. **2. Encerramento, Lavratura, Aprovação e Assinatura da Ata** - Nada mais, a Ata foi aprovada. Acionistas presentes: **Construções Y Auxiliar de Ferrocarriles, S.A.**, p.p. Sr. **Alessandre Edo Toso**; **CAF Diversified Business Development, S.A.**, p.p. Sr. **José Rogério Lima de Araújo**, Diretor presente: Sr. **Alessandre Edo Toso** (Diretor Econômico-Financeiro), **Alessandre Edo Toso** - Presidente; **Filipe Augusto dos Santos** - Secretário. **JUCESP** nº 215.249/26-4 em 14/05/2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.



## O avanço necessário das punições para crimes financeiros e fraudes contábeis

Jorge Calazans (\*)

O endurecimento das punições para crimes financeiros, fraudes contábeis e manipulação de informações no mercado de capitais representa um passo necessário para a proteção da economia brasileira e para a reconstrução da confiança institucional no ambiente de negócios. Em um país historicamente marcado por escândalos corporativos, esquemas de pirâmide financeira e estruturas empresariais montadas para ocultar patrimônio ou enganar investidores, o fortalecimento da legislação deixa de ser apenas uma resposta política e passa a ser uma exigência econômica e social.

A discussão em torno do projeto que tramita no Senado Federal, ampliando penas e criando mecanismos mais rigorosos de responsabilização, surge em um momento particularmente sensível. O Brasil convive com um cenário de crescente sofisticação das fraudes financeiras, impulsionadas pela digitalização das operações, pela popularização de plataformas de investimento e pelo uso de estruturas empresariais complexas capazes de dificultar rastreamento, fiscalização e responsabilização.

Durante muitos anos, a legislação brasileira tratou crimes financeiros de maneira fragmentada e, em alguns casos, excessivamente branda diante dos impactos econômicos causados. A consequência disso foi a consolidação de uma percepção perigosa: a de que fraudes empresariais sofisticadas raramente produzem punições proporcionais aos danos gerados.

Não se trata apenas de perdas patrimoniais individuais. Fraudes contábeis afetam diretamente a credibilidade do mercado, comprometem empregos, destroem empresas, afastam investidores e deterioram a confiança em instituições financeiras e regulatórias. Quando balanços são manipulados, informações relevantes são ocultadas ou promessas irreais de rentabilidade são disseminadas artificialmente, o dano extrapola o universo dos investidores diretamente atingidos. O efeito contamina todo o ambiente econômico.

A criação do crime específico de fraude contábil possui relevância estratégica justamente porque reconhece a centralidade da informação na dinâmica econômica contemporânea. O mercado funciona baseado em confiança. Investidores, acionistas, fornecedores e consumidores tomam decisões a partir de dados financeiros divulgados pelas empresas. Quando essas informações são deliberadamente distorcidas, rompe-se um dos pilares fundamentais da atividade econômica moderna.

Outro aspecto relevante do projeto é a previsão de proibição do exercício de atividade empresarial para condenados por determinados crimes financeiros. A medida possui importante caráter preventivo. Em diversos casos recentes, investigados e condenados continuaram atuando no mercado por meio de novas empresas, laranjas

ou estruturas societárias paralelas, reproduzindo modelos fraudulentos com aparência de legalidade.

O fortalecimento das punições também aproxima o Brasil de padrões internacionais de governança e compliance. Mercados maduros possuem sistemas rigorosos de responsabilização justamente porque segurança jurídica não significa proteção à impunidade corporativa. Ao contrário: ambientes econômicos sólidos dependem de fiscalização eficiente, transparência e punição efetiva para desvios graves.

É importante destacar que endurecer a legislação não significa criminalizar a atividade empresarial legítima nem transformar riscos econômicos naturais em ilícitos penais. O empreendedorismo exige liberdade, inovação e tolerância ao risco. O que se busca combater são práticas dolosas estruturadas para enganar investidores, manipular demonstrações financeiras e obter vantagens ilícitas às custas da confiança coletiva.

Nesse contexto, o fortalecimento da atuação de órgãos reguladores, autoridades financeiras, Ministério Público e Polícia Judiciária torna-se indispensável. Leis mais severas sem capacidade investigativa produzem apenas efeito simbólico. A efetividade depende de inteligência financeira, integração institucional, rastreamento patrimonial e rapidez na resposta estatal.

A evolução legislativa também possui dimensão pedagógica. Ao estabelecer consequências mais graves para fraudes financeiras e manipulação contábil, o Estado transmite ao mercado a mensagem de que práticas fraudulentas não serão mais tratadas como meras irregularidades administrativas ou infrações secundárias. Trata-se de reconhecer que crimes financeiros possuem elevado potencial destrutivo e atingem não apenas indivíduos, mas a própria estabilidade econômica.

O Brasil precisa consolidar uma cultura de responsabilidade empresarial compatível com a complexidade do mercado contemporâneo. Transparência, governança e integridade não podem continuar sendo apenas discursos institucionais utilizados em campanhas corporativas. Devem representar compromissos concretos, respaldados por fiscalização eficiente e responsabilização proporcional à gravidade das condutas.

O avanço das punições, portanto, não deve ser visto como ameaça ao setor produtivo, mas como instrumento de proteção à economia saudável, à livre concorrência e à confiança pública. Mercados fortes não convivem com impunidade estrutural. Convivem com regras claras, fiscalização séria e consequências efetivas para quem transforma fraude em modelo de negócio.

(\*) Sócio do escritório Calazans & Vieira Dias Advogados, conveniado à rede de escritórios do IPGE - Instituto Social de Proteção e Garantia do Equilíbrio nas Relações de Consumo.

## Sete em cada dez empresas já decide contratações por IA; saiba como passar pela triagem

Ferramentas de inteligência artificial já estão redesenhando currículos, portfólios e processos seletivos, fazendo com que candidatos precisem adaptar suas informações para algoritmos. Entenda como se destacar

Você envia o currículo. Segundos depois, uma inteligência artificial decide se ele continuará no processo seletivo ou será descartado antes mesmo de chegar às mãos de um recrutador. É o que já acontece em 7 de cada 10 empresas brasileiras, segundo levantamento realizado pela Pandapé em parceria com a Adecco, com 460 profissionais de recursos humanos. Entre os entrevistados, 77% afirmam utilizar ferramentas de inteligência artificial diariamente nos processos de recrutamento.

Triagens automatizadas de currículos, testes comportamentais aplicados por algoritmos e entrevistas conduzidas por chatbots passaram a integrar a jornada de contratação antes mesmo da avaliação humana. Ou seja, o primeiro filtro do mercado de trabalho deixou de ser feito por pessoas.

Os chamados ATS (Applicant Tracking Systems), sistemas utilizados para gerenciar candidaturas, operam hoje com modelos de inteligência artificial capazes de identificar palavras-chave, interpretar compatibilidade semântica e cruzar informações com a descrição da vaga. O currículo, agora, precisa primeiro convencer a máquina para depois chegar ao recrutador.

Para Jerry Soares, CEO da MPJ Solutions, consultoria especializada em outsourcing e alocação de profissionais de TI, a mudança altera completamente a lógica de contratação. “Todo avanço tecnológico gera uma reestruturação no mercado de trabalho. Hoje, cada palavra dentro do currículo pode



aproximar ou afastar um candidato da vaga desejada”, afirma.

Mas ele faz um alerta: “Quando a IA está bem treinada, ela consegue aproximar empresas e candidatos de forma muito eficiente. Mas um algoritmo mal calibrado pode eliminar profissionais extremamente qualificados apenas porque utilizaram uma expressão diferente da esperada ou um formato de currículo incompatível com a leitura automatizada”, explica Soares.

Entre os principais fatores que podem comprometer a leitura dos currículos pelos sistemas automatizados estão:

- ausência de palavras-chave alinhadas à descrição da vaga;
- uso de tabelas, colunas, imagens ou elementos gráficos que dificultam a leitura automatizada;
- informações ambíguas ou mal estruturadas;
- lacunas profissionais sem contextualização.

**Os profissionais também estão se adaptando**  
Ferramentas capazes de

adaptar currículos automaticamente para diferentes vagas, gerar cartas de apresentação em segundos e acelerar candidaturas passaram a fazer parte da rotina de profissionais em busca de recolocação. O resultado é um volume cada vez maior de currículos circulando nas plataformas de recrutamento, e uma disputa mais técnica pela atenção dos algoritmos.

Segundo Soares, entender como estes filtros funcionam é fundamental. Por isso, ele aponta algumas estratégias que ajudam os profissionais a aumentar as chances de passar pelas triagens automatizadas:

1. Espelhe o vocabulário da vaga. Leia a descrição com atenção e use os mesmos termos que aparecem nela, não sinônimos, não traduções livres. Se a vaga pede “gestão de pipelines de dados”, seu currículo precisa ter exatamente essa expressão, mesmo que você chame isso de outra forma no dia a dia.
2. Abandone o currículo visual. Colunas, tabelas, ícones de habilidades em forma de barrinhas, foto: tudo isso confunde

os sistemas de leitura automatizada. Um currículo em texto corrido, com hierarquia clara de seções, passa pelos filtros com muito mais eficiência.

3. Nomeie tecnologias e ferramentas explicitamente. Não escreva “experiência com ferramentas de análise de dados”. Escreva “Python, SQL, Power BI, Apache Spark”. Os sistemas de ATS buscam por termos técnicos exatos. Quanto mais específico, melhor o match.
4. Contextualize qualquer lacuna freelance, projeto próprio, período de estudo, cuidado de familiar. Qualquer coisa que explique um intervalo entre empregos. O algoritmo penaliza espaços vazios sem referência. Uma linha de contexto já muda a leitura.
5. Personalize para cada vaga, não para cada empresa. Ter um currículo base e adaptar para cada processo não é exagero — é o mínimo. Candidatos que enviam o mesmo arquivo para todas as vagas competem em desvantagem clara contra quem ajusta o vocabulário a cada aplicação.

“Hoje, cada palavra dentro do currículo pode aproximar ou afastar um candidato da vaga desejada. Não porque o profissional é melhor ou pior, mas porque o filtro lê palavras, e você precisa falar a língua que ele entende”, afirma Soares.

## Reta final do Imposto de Renda 2026

Com o prazo final da entrega do Imposto de Renda 2026 se aproximando, milhões de brasileiros ainda não enviaram a declaração à Receita Federal. Segundo dados divulgados pela Receita Federal, mais de 40% dos contribuintes obrigados a declarar ainda não haviam realizado o envio da documentação nesta reta final, aumentando a preocupação com atrasos, erros e riscos de cair na malha fina.

O contador, tributarista e mestre em Negócios Internacionais André Charone alerta que deixar para os últimos dias aumenta significativamente o risco de inconsistências fiscais e problemas futuros.

Segundo Charone, um dos principais equívocos cometidos pelos contribuintes na reta final é a pressa. “Muitas pessoas acabam esquecendo informes bancários, omitindo rendimentos extras ou lançando despesas médicas sem comprovação adequada. A Receita Federal hoje possui sistemas altamente cruzados e automatizados, o que torna a fiscalização muito mais eficiente”, explica.

A Receita Federal mantém o foco em inconsistências envolvendo movimentações financeiras incompatíveis com a renda declarada, despesas médicas elevadas, recebimentos via PIX, investimentos, ganhos com aluguel, operações em bolsas de valores e rendimentos de trabalho informal ou digital. Especialistas também reforçam que trabalhadores autônomos, influenciadores digitais, MEIs e profissionais liberais estão entre os grupos mais monitorados neste ano.

De acordo com André Charone, outro erro recorrente é acreditar que pequenos valores não precisam ser declarados. “Hoje a Receita cruza dados bancários, cartões, operadoras financeiras e diversas outras bases digitais. O contribuinte precisa entender que transparência é sempre o melhor caminho”, afirma.

O especialista orienta que os contribuintes revisem cuidadosamente documentos como informes de rendimento, recibos médicos, comprovantes educacionais, investimentos, fi-

nanciamentos e dados de dependentes antes do envio da declaração. Também é fundamental verificar se despesas dedutíveis realmente se enquadram nas exigências legais previstas pela Receita Federal.

Charone lembra ainda que quem perder o prazo está sujeito à multa mínima de R\$ 165,74, podendo chegar a até 20% do imposto devido, além de juros. “Mesmo quem não tiver todos os documentos organizados deve enviar a declaração dentro do prazo e posteriormente fazer uma retificação, se necessário. A multa por atraso pode ser muito mais prejudicial”, alerta.

O contador destaca ainda que a declaração pré-preenchida pode ajudar a reduzir erros, mas não elimina a responsabilidade do contribuinte pela conferência das informações. “A declaração pré-preenchida é uma ferramenta importante, porém os dados precisam ser revisados. Informações incompletas ou divergentes continuam sendo responsabilidade de quem declara”, completa.

# Sites que imitam cartórios fazem consumidor pagar até quatro vezes mais por certidão de imóvel, alerta ONR

Mesmo após denúncia apresentada pelo ONR no fim de 2024 à Senacon e ao MPF, plataformas privadas seguem aparecendo como se fossem canais oficiais e levando consumidores a pagar centenas de reais a mais por documentos emitidos pelos cartórios

Buscar uma certidão de imóvel pela internet pode custar muito mais caro do que o consumidor imagina, e sem que ele perceba estar contratando um intermediário privado. O alerta é do Operador Nacional do Sistema de Registro Eletrônico de Imóveis (ONR), plataformas continuam utilizando aparência semelhante à de canais oficiais para oferecer documentos com preços até quatro vezes maiores do que os cobrados diretamente pelos cartórios.

Segundo levantamento da entidade, uma certidão emitida oficialmente por R\$ 70,44 em São Paulo chegou a ser anunciada por intermediários por valores entre R\$ 139,90 e R\$ 269,90. O caso já havia sido levado pelo ONR à Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) e ao Ministério Público Federal (MPF) no fim de 2024, mas o problema continua ocorrendo.

O consumidor Nide Geraldo Júnior, morador do Rio de Janeiro (RJ), relata ter passado exatamente por essa situação. Ao procurar uma certidão de imóvel no Google, ele acessou uma plataforma que acreditava ser oficial e acabou pagando um valor muito acima do praticado pelo cartório. “Eu achei que estava entrando em um site oficial. Só depois percebi que era uma plataforma



intermediária e que o valor era muito mais alto”, afirma. Nide não chegou a recorrer ao Procon ou ao Reclame Aqui, mas diz ter se sentido enganado pela semelhança visual entre o site utilizado e os canais oficiais.

A representação apresentada pelo ONR reúne simulações de compra, anúncios patrocinados e reclamações de consumidores. O foco da discussão não é a atuação de intermediários privados em si, mas a falta de transparência sobre a natureza desses serviços e sobre os valores cobrados. “Os sites precisam indicar, de maneira clara, que são intermediários e que não fazem parte do sistema de cartórios, trocando seus nomes, não usando cores e símbolos que remetam à oficialidade do poder público, dizendo claramente que são intermediários e deixando transparente quanto custa o serviço de intermediação e quanto custa efetivamente a

certidão”, explica Bernardo Fico, advogado especializado em Direito Digital e sócio do Maranhão & Menezes Advogados.

Segundo ele, os documentos apresentados pelo ONR apontam três problemas principais: dificuldade de identificar que o site não é oficial, ausência de separação clara entre o valor do documento e a taxa de intermediação e uso de elementos visuais que remetem a serviços públicos. Entre os exemplos citados estão domínios e anúncios patrocinados que utilizam expressões como “cartório”, “registro oficial”, “registro de imóveis” e “certidão”, além de cores, símbolos e layouts semelhantes aos de plataformas governamentais. “As buscas patrocinadas aumentam o risco de confusão. Muitas vezes, o consumidor acredita estar acessando um canal oficial quando, na verdade, está contratando

um intermediário privado”, afirma Fico.

Os documentos também mencionam reclamações registradas em plataformas de defesa do consumidor. Em uma delas, uma usuária relatou ter acreditado que acessava um site oficial porque o resultado aparecia em destaque no buscador e utilizava imagens semelhantes às de documentos públicos.

Hoje, certidões e serviços eletrônicos de registro de imóveis podem ser solicitados diretamente pelas plataformas oficiais RI Digital e SAEC, vinculadas ao sistema de registro eletrônico de imóveis. Nesses canais, o usuário paga apenas os emolumentos previstos nas tabelas estaduais. O ONR estima que, considerando um sobrepreço médio de R\$ 100 por certidão digital entre setembro de 2022 e janeiro de 2025, apenas uma das intermediárias analisadas pode ter gerado mais de R\$ 800 mil anuais em cobranças adicionais aos consumidores.

Na representação enviada à Senacon e ao MPF, o ONR pede medidas para ampliar a transparência ao consumidor, incluindo identificação clara de plataformas privadas, separação entre taxas de intermediação e valores oficiais e revisão de anúncios que possam sugerir oficialidade.

## Quando a aparência adocece: o que a NR-1 ainda não enxerga sobre raça no trabalho

Guibson Trindade (\*)

*Há um desconforto constante na experiência de pessoas negras no Brasil que ainda é pouco nomeado: a estética como campo de vigilância racial*

Não se trata de gosto ou estilo, mas de um sistema que transforma a aparência em critério de avaliação, suspeita e sanção. Corpos negros são interpretados antes mesmo de qualquer enunciação, inscritos em códigos que os antecedem. A cena é conhecida: uma pessoa branca de chinelo e jeans passa sem gerar ruído; uma pessoa negra com a mesma roupa perde a neutralidade e ativa outras leituras — o que era conforto vira desleixo, o banal se torna inadequado e, em casos mais extremos, a presença é vista como ameaça. Não é exceção, é padrão.

Esse deslocamento de sentido não é fortuito. Levantamentos do IBGE indicam que cerca de 84% das pessoas pretas afirmam já ter sofrido discriminação racial em situações cotidianas. Isso revela um ambiente social em que o julgamento não é episódico, mas reiterado, previsível e frequentemente antecipado como estratégia de autoproteção. Ele se ancora em uma longa tradição de construção racial que associa a população negra a lugares de informalidade, subalternidade e risco. A estética, nesse arranjo, deixa de ser expressão e passa a operar como tecnologia de controle simbólico. Como se a aparência de pessoas negras precisasse, continuamente, corrigir uma suspeita prévia que nunca se dissipa por completo.

Esse acúmulo de experiências tem efeitos mensuráveis. Estudos produzidos pela Fiocruz e pelo IPEA mostram que a população negra está mais exposta a estresse crônico, ansiedade e outras formas de sofrimento psíquico associadas à discriminação recorrente. Trata-se menos de eventos isolados e mais de uma condição contínua de alerta, uma vigilância permanente sobre si, que exige controle constante da própria imagem, do corpo e da forma de se apresentar. No mundo do trabalho, essa dinâmica se intensifica e ganha contornos institucionais. Em 2025, o Brasil registrou mais de 546 mil afastamentos por transtornos mentais e comportamentais, segundo dados do INSS. É o maior número da série histórica e evidencia um cenário de adoecimento que já não pode ser tratado como exceção ou desvio.

Há, no entanto, um silêncio relevante nesses números. As estatísticas não são sistematicamente apresentadas com recorte racial. Sabe-se que o país adocece, mas não se identifica, com a precisão necessária, quem adocece mais, em quais condições e sob quais pressões. Essa ausência não é apenas uma lacuna metodológica. Ela tem implicações políticas diretas.

Ao não nomear a desigualdade, dificulta-se sua gestão e, sobretudo, sua superação.

Ainda assim, há sinais de inflexão. A atualização da Norma Regulamentadora nº 1, que trata das disposições gerais sobre segurança e saúde no trabalho, passou a incorporar de forma mais explícita os chamados riscos psicossociais. A mudança reconhece que fatores como pressão contínua, ambientes hostis, assédio e insegurança impactam diretamente a saúde dos trabalhadores. Trata-se de um avanço importante, sobretudo em um contexto em que o sofrimento psíquico começa a ser reconhecido como questão laboral.

O problema é que, ao tratar esses riscos de forma genérica, a norma não alcança as maneiras específicas pelas quais eles se distribuem de forma desigual. A experiência de uma pessoa negra no ambiente de trabalho não é atravessada apenas por metas, prazos ou hierarquias. Ela é também marcada por avaliações constantes de sua aparência, por suspeições antecipadas e por uma exigência permanente de autocorreção. A estética, nesse cenário, deixa de ser detalhe cultural e passa a atuar como fator silencioso de risco psicossocial.

Quando essas camadas não são nomeadas, elas tampouco são geridas, se acumulam. O resultado é um desgaste contínuo, difícil de mensurar por instrumentos tradicionais, mas profundamente eficaz em produzir adoecimento. Se o Brasil começa, ainda que de forma tardia, a reconhecer que o ambiente de trabalho pode adoecer, como indica a atualização da NR-1, o próximo passo é inevitável: compreender como esse adoecimento se distribui. Não basta admitir a existência do sofrimento. É preciso investigar suas assimetrias.

Ignorar que trabalhadores negros enfrentam pressões adicionais, é tratar como igual um ambiente que é estruturalmente desigual e naturalizar custos invisíveis para sustentar uma normalidade que não lhes é concedida. Nesse contexto, a estética não é periférica, mas parte do próprio risco, exigindo mais de alguns e punindo com maior rigor os mesmos desvios. Se a regulação já reconhece o adoecimento psíquico como questão de trabalho, as organizações precisam ir além do cumprimento formal e admitir que esses riscos têm cor, história e padrão. Caso contrário, a agenda de saúde mental pode apenas reproduzir desigualdades sob uma aparência técnica, mantendo a estética como um filtro silencioso de exclusão.

(\*) Mestre em Administração e Governança, ativista e pesquisador especialista em ESG Racial, conselheiro no CIEDS, professor convidado da Fundação Dom Cabral, Co-fundador e Gerente Executivo do Pacto de Promoção da Equidade Racial.

## A Reforma Tributária precisa considerar a emissão fiscal nas plataformas digitais

Guilherme Martins (\*)

A Reforma Tributária do consumo representa uma das mudanças mais importantes no sistema tributário brasileiro. Com a criação do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), o país busca simplificar a tributação sobre o consumo e tornar o ambiente de negócios mais eficiente.

A publicação da Resolução CGIBS nº 6/2026 e do Decreto nº 12.955/2026 deu início a uma nova etapa desse processo. As normas detalham aspectos práticos da implementação do novo modelo e abriram prazo, até 31 de maio de 2026, para que entidades representativas apresentem sugestões de aperfeiçoamento. Além disso, a partir de 1º de agosto de 2026, os documentos fiscais eletrônicos deverão conter os novos campos destinados ao IBS e à CBS, exigindo rápida adaptação dos sistemas das empresas.

Nesse contexto, um dos principais desafios é compatibilizar as novas obrigações acessórias com a realidade das plataformas digitais, como marketplaces, aplicativos e plataformas de serviços. Essas empresas processam milhões de transações todos os meses, muitas delas de pequeno valor e realizadas de forma simultânea. Exigir a emissão de um documento fiscal individual para cada operação pode gerar aumento expressivo de custos, maior risco de falhas operacionais e dificuldades tecnológicas relevantes.

A situação é especialmente sensível no setor de serviços digitais, cuja dinâmica difere dos modelos tradicionais de documentação fiscal. A Reforma Tributária foi concebida com base nos princípios da simplificação, racionalidade e eficiência. Por isso, não seria coerente simplificar a estrutura dos tributos e, ao mesmo tempo, impor obrigações acessórias incompatíveis com a escala da economia digital.

A legislação já oferece fundamentos para uma solução mais adequada. O art. 120 do regulamento do IBS e da CBS autoriza a criação de regimes especiais de emissão de documentos fiscais. Já o art. 22 da Lei Complementar nº 214/2025 atribui às plataformas digitais responsabilidade



pelo recolhimento do IBS e da CBS em diversas operações intermediadas por elas. O próprio legislador reconheceu essa possibilidade ao permitir, inclusive, a emissão de documentos fiscais consolidados em nome dos fornecedores.

Além disso, as plataformas digitais mantêm sistemas com informações detalhadas sobre todas as operações, incluindo identificação das partes, valores, datas e meios de pagamento. Isso garante total rastreabilidade e preserva a capacidade de fiscalização, mesmo quando a emissão ocorre de forma consolidada.

A regulamentação da emissão fiscal unificada é, portanto, uma medida tecnicamente viável e juridicamente respaldada. Sua adoção reduzirá custos de conformidade, trará maior segurança jurídica e permitirá que o novo sistema tributário funcione de maneira mais eficiente, tanto para as empresas quanto para a administração pública.

Mais do que uma conveniência operacional, a emissão fiscal consolidada é uma condição importante para que a Reforma Tributária alcance seu objetivo de simplificar a tributação e se adapte à realidade da economia digital.

(\*) Membro do conselho deliberativo da Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (ABIACOM), entidade que reúne representantes de lojas virtuais e prestadores de serviços nas áreas de tecnologia, mídia e meios de pagamento, e Ruth Oliveira é advogada especialista em direito tributário – E-mail: abiacom@nbpress.com.br



filadendron\_CANVA

ELEMENTOS CENTRAIS

## EMPRESAS PASSAM A TRATAR DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO ATIVO ESTRATÉGICO EM NEGOCIAÇÕES E VALUATION

Um movimento que reposiciona cultura, liderança e educação corporativa como elementos centrais em fusões, aquisições e atração de investimentos

A valorização de ativos intangíveis tem ganhado protagonismo nas negociações empresariais. Dados da consultoria Ocean Tomo mostram que mais de 90% do valor de mercado das empresas do S&P 500 está concentrado em ativos intangíveis, como marca, cultura e capital humano.

No Brasil, estudos de consultorias como Deloitte e McKinsey indicam que organizações com maior maturidade em gestão de pessoas podem gerar ganhos relevantes de produtividade, frequentemente na casa de dois dígitos, além de maior resiliência em cenários de pressão econômica.

Anderson Silva, advogado, mestre em direito empresarial, professor e empreendedor, fundador da A2 Paralegal e do ecossistema educacional Desenvolvimento Para Todos, avalia que esse movimento altera o centro das decisões estratégicas. “A empresa deixou de ser analisada apenas sob a lógica de faturamento e estrutura. Hoje, quem negocia e contrata observa a capacidade da organização de formar pessoas, construir ambientes de aprendizado contínuo e sustentar crescimento no longo prazo”, afirma.

A mudança já impacta diretamente processos de captação de investimento, fusões e aquisições. Fundos e investidores passaram a analisar, além dos números, a consistência da cultura organizacional, a formação de lideranças internas e a capacidade de retenção de talentos.

Na prática, empresas com menor dependência de contratações externas tendem a ser percebidas como menos arriscadas. “Quando a organização desenvolve seus próprios talentos e líderes, ela reduz incertezas, aumenta a previsibilidade e fortalece a percepção de valor no mercado. Isso pesa diretamente na mesa de negociação”, afirma.

Esse reposicionamento conecta cultura, liderança e educação corporativa ao valor de mercado. A lógica é clara: negócios que desenvolvem pessoas internamente, de forma intencional, sustentam crescimento com mais consistência e previsibilidade.

Estudos da Harvard Business Review indicam que organizações que priorizam o aprendizado contínuo constroem vantagem competitiva mais duradoura, especialmente em ambientes de alta complexidade.

Na prática, esse conceito tem sido estruturado por meio de modelos conhecidos como Employer University, em que a empresa assume o papel de formadora de talentos e atua diretamente no desenvolvimento humano. A proposta vai além de treinamentos técnicos e envolve a construção de um ambiente contínuo de aprendizado, com foco em comportamento, tomada de decisão e formação de lideranças. “Não se trata de ensinar conteúdos isolados, mas de



Anderson Silva

“Quando a organização desenvolve seus próprios talentos e líderes, ela reduz incertezas, aumenta a previsibilidade e fortalece a percepção de valor no mercado. Isso pesa diretamente na mesa de negociação”

criar um sistema capaz de sustentar o crescimento da empresa por meio das pessoas”, explica.

A presença desse tipo de estrutura já começa a influenciar negociações empresariais, especialmente em setores intensivos em conhecimento, como o de prestação de serviços.

Empresas que demonstram capacidade de desenvolver talentos internamente tendem a ampliar sua atratividade diante de investidores e parceiros estratégicos. “Quando o investidor percebe que a empresa forma sua própria base e que os executivos atuam diretamente nesse processo, ela deixa de depender exclusivamente do mercado. Isso muda a percepção de valor, porque melhora a consistência das entregas e fortalece a conexão com os clientes”, afirma.

### O especialista aponta cinco caminhos para transformar desenvolvimento interno em um ativo estratégico

Na prática, estruturar esse modelo exige intencionalidade e alinhamento com a visão de futuro e a estratégia do negócio. Organizações que conseguem transformar desenvolvimento de pessoas em diferencial competitivo seguem alguns princípios consistentes.

- Estruturar trilhas de liderança conectadas ao crescimento**  
 Programas internos precisam preparar profissionais para assumir posições estratégicas, reduzindo lacunas de sucessão e acelerando a tomada de decisão.
- Criar rituais de gestão com foco no aprendizado contínuo**  
 Reuniões, projetos e ciclos de feedback deixam de ser apenas operacionais e passam a cumprir papel formativo. “Aprendizado não pode ser evento pontual. Ele precisa acontecer na rotina, como um hábito”, afirma.
- Conectar desenvolvimento à operação**  
 Os programas de desenvolvimento precisam estar vinculados a desafios concretos do negócio, garantindo aplicação prática e retorno mensurável.
- Medir impacto em indicadores estratégicos**  
 Engajamento, tempo de permanência dos profissionais na empresa e produtividade devem ser acompanhados para evidenciar o retorno do investimento em pessoas.
- Integrar cultura e desenvolvimento de forma consistente**  
 Valores organizacionais precisam ser vividos na prática, fortalecendo a coerência interna e credibilidade externa.

Além dos benefícios, há pontos de atenção importantes. A implementação sem consistência e método pode comprometer a credibilidade interna e gerar desperdício de recursos.

Outro ponto está na escolha de parceiros externos, que devem ter experiência prática e capacidade de adaptação à realidade do negócio. “Muitas empresas ainda investem em treinamento sem estratégia. Isso não vira ativo, vira custo. O que transforma isso em valor é a consistência e a conexão com o crescimento do negócio”, afirma.

O avanço desse modelo também amplia o papel dos executivos. Líderes deixam de atuar apenas como gestores operacionais e passam a assumir a formação de pessoas como parte central da estratégia.

“Na prática, isso exige estrutura. Hoje, conduzimos internamente um laboratório de liderança voltado a profissionais que ainda não ocupam cargos de gestão. A partir de casos reais da empresa, desenvolvemos soluções em conjunto, que são levadas para a operação pelos próprios colaboradores. Conduzo diretamente esse processo para ter proximidade e dar o exemplo, acompanhado pela área de Pessoas e Cultura. O executivo que entende a empresa como uma escola e um ambiente de formação constrói algo que vai além do resultado financeiro. Ele constrói continuidade”, afirma.

Esse movimento já começa a influenciar a forma como negócios são avaliados. Empresas com histórico consistente de desenvolvimento interno, retenção de talentos e formação de lideranças passam a ser percebidas como ativos mais sólidos e previsíveis.

“Negócio que não desenvolve pessoas depende sempre do mercado. Negócio que desenvolve cria seu próprio crescimento. E isso, hoje, gera percepção de valor e vale dinheiro na mesa”, conclui.

