

COMBINAÇÃO DE PRESSÕES

IA E SAÚDE MENTAL DEVEM REDEFINIR QUAIS EMPRESAS CONSEGUIRÃO SUSTENTAR PERFORMANCE NOS PRÓXIMOS ANOS

▶▶ Leia na página 8

Novas regras do Banco Central elevam exigências de cibersegurança para fintechs

Resoluções passam a exigir controles técnicos verificáveis, rastreabilidade e evidências auditáveis de segurança no Sistema Financeiro Nacional

A entrada em vigor das Resoluções CMN nº 5.274/2025 e BCB nº 538/2025 elevou o nível de exigência em cibersegurança para fintechs, instituições de pagamento e demais empresas reguladas pelo Banco Central. As novas regras transformam controles antes tratados como boas práticas em requisitos técnicos verificáveis, com foco em autenticação forte, prevenção e detecção de intrusões, rastreabilidade, testes de intrusão, proteção contra vazamento de dados e inteligência cibernética.

Publicadas em dezembro de 2025, as normas encerraram o prazo de adequação em 1º de março de 2026 e estabelecem um conjunto mínimo de controles para instituições conectadas ao Sistema Financeiro Nacional, incluindo operações ligadas ao Pix, STR e RSFN. Entre os controles previstos estão autenticação, criptografia, prevenção contra softwares maliciosos, gestão de vulnerabilidades, hardening, proteção de APIs, backup, gestão de certificados digitais, controle de acessos e monitoramento de ameaças em internet, deep web, dark web e grupos privados. “O principal impacto das novas regras é que segurança deixa de ser apenas documentação e passa a exigir evidência operacional. Não basta mais dizer que existe controle de acesso, backup ou monitoramento. A instituição precisa demonstrar que esses controles funcionam, são testados, geram rastreabilidade e possuem responsáveis definidos”, afirma Luiz Claudio, CEO e fundador da LC SEC.

Segundo o executivo, fintechs menores tendem a enfrentar maior pressão porque muitas ainda operam com estruturas enxutas e baixa capacidade de comprovação técnica. “Em diagnósticos de segurança,

Divulgação



“O objetivo é antecipar risco, identificar credenciais vazadas, exposição de fornecedores, problemas em APIs e ameaças que possam impactar a operação antes que o incidente aconteça.”

é comum encontrar empresas com boas políticas formais, mas sem capacidade consistente de demonstrar logs, trilhas de auditoria, evidências de mitigação ou recorrência dos processos. O problema mais comum não é ausência total de segurança; é ausência de evidência”, explica.

As normas também reforçam a obrigatoriedade de testes de intrusão anuais conduzidos por profissionais independentes, com documentação de vulnerabilidades encontradas, criticidade, responsáveis e planos de correção. “O pentest deixa de ser uma ação isolada e passa a fazer parte do ciclo contínuo de governança. A fintech precisa demonstrar quando testou, quais falhas encontrou, quem corrigiu e quais evidências comprovam a mitigação”, afirma Luiz Claudio.

Outro ponto destacado pelas resoluções é a inteligência cibernética. As instituições passam a ter obrigação de monitorar informações relacionadas à própria operação em ambientes como internet aberta, deep web, dark web e grupos privados. “Threat intelligence não pode virar apenas um relatório para auditoria. O objetivo é antecipar risco, identificar credenciais vazadas, exposição de fornecedores, problemas em APIs e ameaças que possam impactar a operação antes que o incidente aconteça”, diz.

O cenário regulatório acompanha o aumento da complexidade dos ataques. O Verizon DBIR 2025 aponta que o envolvimento de terceiros em violações dobrou para 30%, enquanto o abuso de credenciais aparece em 22% dos vetores iniciais de ataque. Já o IBM Cost of a Data Breach Report 2025 indica custo médio global de US\$ 4,4 milhões por violação de dados. Para Luiz Claudio, a mudança marca o início de uma nova fase para o setor financeiro digital. “A fintech pode ter política, ferramenta e fornecedor. Mas, se não consegue provar o que aconteceu em um incidente, quem acessou determinado sistema ou qual evidência sustenta uma correção, ela ainda não tem governança de segurança; ela tem apenas intenção de segurança”, conclui.

Restituição do Imposto de Renda pode virar investimento em capacitação

Especialista defende uso estratégico da restituição para cursos, desenvolvimento profissional e educação financeira entre jovens. ▶▶

PMEs apostam em marca empregadora para "conquistar" talentos

O mercado de recrutamento vive um paradoxo: ao mesmo tempo em que a tecnologia facilita o acesso a vagas, o engajamento de trabalhadores caiu globalmente. ▶▶

Por que proibir IA Generativa não resolve o problema de governança nas empresas

Dados da Microsoft indicam que 75% dos trabalhadores já usam Inteligência Artificial (IA) no trabalho. Essa democratização da IA trouxe consigo um fenômeno incontornável para o ambiente corporativo: a Shadow AI, que é uma derivação do Shadow IT. ▶▶

Criar um agente de IA é mais parecido com treinar um novo membro do time

Vendem o agente de IA como um gênio da lâmpada, onde a empresa faz três prompts, aperta enviar e a tecnologia realiza todos os desejos. ▶▶

Para informações sobre o **MERCADO FINANCEIRO** faça a leitura do QR Code com seu celular



Política

Partido de um homem só

Heródoto Barbeiro



▶▶ Leia na página 2

Economia da Criatividade

A Economia da Confiança no Setor Educacional: O Ativo que Reduz Custo e Aumenta Conversão



Carol Olival

▶▶ Leia na página 4

Negócios & Carreira!

Liderança global exige adaptação, propósito e aprendizado contínuo

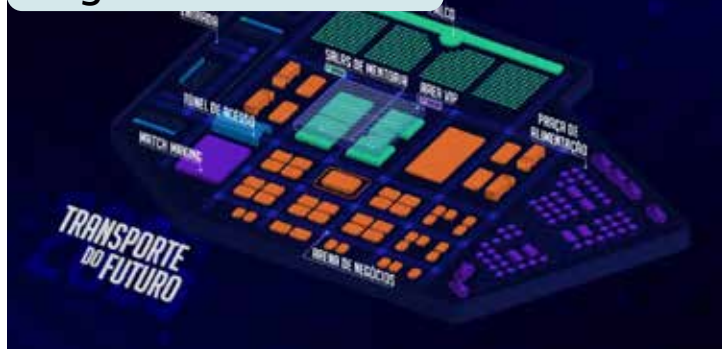


Fabiana Monteiro

▶▶ Leia na página 7

Negócios em Pauta

Reprodução



Evento Transporte do Futuro

A nstech promove a primeira edição do evento Transporte do Futuro nos dias 17 e 18 de junho, na Expo Center Norte, em São Paulo. O encontro conta com a presença de marcas líderes de mercado, incluindo Petrobras, Adidas, Mercado Livre, Nestlé, PepsiCo, Accenture, Magalu, Suzano, Cargill, JBS, Votorantim, Carrefour Brasil, Rumo, Loggi, Motz e GOLLOG. Com foco em organizações que movimentam a economia e o PIB do país, o encontro traz caminhos para melhorar margens financeiras, gerar mais valor ao cliente final e consolidar operações cada vez mais eficientes e de alta performance. O Transporte do Futuro reunirá discussões sobre gestão, estratégia e o dia a dia do ecossistema, apoiando as organizações a saírem do improvável e estruturarem planos ágeis e adaptáveis (<https://transportedofuturo.com.br/>).

▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Foto: Integrity Forum 2026



Integrity Forum 2026

@A integração entre governança, riscos e compliance (GRC) deve ocupar espaço central na agenda executiva em 2026. O tema estará no centro dos debates da 20ª edição do Integrity Forum, encontro promovido pela Quality Digital em parceria com a Diligent, que vai reunir, em São Paulo, no dia 9 de junho, executivos de empresas como Petrobras, Nissan Brasil, Assaf Atacadista, Aegea, Votorantim, Sebrae e Ânima Educação para apresentar projetos relacionados à auditoria contínua, automação de controles, análise de dados, compliance e governança corporativa. A programação foi estruturada a partir de cases aplicados em grandes organizações e terá foco em executivos C-level, diretores de governança, riscos e compliance, além de lideranças de auditoria, tecnologia e controles corporativos. O encontro chega à 20ª edição consolidado como um dos principais fóruns executivos voltados a GRC e Auditoria (https://conteudo.qualitydigital.global/2026_integrity_forum/).

▶▶ Leia a coluna completa na página 2

Partido de um
homem só

Heródoto Barbeiro (*)

Todo partido tem um líder.

Ele pode chegar ao topo por decisão da maioria dos filiados ou por meio da força. A história está cheia de exemplos de homens que são idolatrados como verdadeiros deuses. Não se sabe se a figura do líder é ou não mais forte do que o próprio partido que ele domina. Uma de suas características é impedir que apareça alguém que possa contestar sua liderança e substituí-lo no poder.

O líder não tem data para deixar o comando e não há sucessor em vista. Por isso, caso morra, levará consigo para o cemitério toda a estrutura partidária. Entre os exemplos mais conhecidos estão o Führer, Adolf Hitler, que se suicidou próximo ao final da Segunda Guerra, e o Partido Nacional-Socialista dos Trabalhadores Alemães, o Partido Nazista. Outro exemplo é o Duce, Benito Mussolini, que arrastou o seu Partido Nacional Fascista à extinção.

Há partidos que têm líderes poderosos e carismáticos que se preocupam com sua sucessão para manter a sobrevivência do partido e de sua ideologia. Vladimir Lênin, líder da revolução comunista na Rússia, não impediu a formação de nova liderança no Partido Operário Social-Democrata Russo, da ex-União Soviética. Ao morrer, assumiu Josef Stálin, ditador

que tentou impedir novas lideranças.

Outro exemplo é o democrata Winston Churchill, contemporâneo de outros líderes e peça-chave no destino da Segunda Guerra. É membro do Partido Conservador amplamente derrotado na eleição de 1945. Renuncia e assume o governo a oposição trabalhista de Clement Attlee. Cai o líder, mas o partido sobrevive.

O Partido Trabalhista Brasileiro segue o exemplo de um único líder e sem sucessor em vista. Os novos líderes são relegados a um segundo turno e o líder trabalhista concentra todo o poder em suas mãos. O poder do Estado e do partido. Novas lideranças são asfixiadas ou não sobrevivem ao carisma do líder. Getúlio Vargas é o principal construtor do Partido Trabalhista Brasileiro, o PTB, quando o Brasil volta à democracia em 1946. Vargas, ex-ditador durante o período do Estado Novo, se apresenta como candidato à presidência pelo PTB, se elege e governa até 1954, quando se suicida.

O partido não tem líder para suceder Vargas. Está condenado ao desaparecimento político. Não é o único exemplo na história política do Brasil.

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

Chineses devem fazer cair
o custo das memórias

Os chips de memória DRAM (Dynamic Random Access Memory) são usados em computadores e outros dispositivos eletrônicos para armazenar dados temporariamente enquanto o sistema está em funcionamento.

Vivaldo José Breternitz (*)

Com a enorme procura por esses chips para uso nos grandes data centers voltados à inteligência artificial, eles passaram a escassear no mercado, tornando-se, em consequência, muito caros.

Além disso, cerca de 70% deles são fabricados por apenas três empresas, Micron, Samsung e SK Hynix, o que permitiu a elas elevar os preços e consequentemente incrementar seus resultados, levando a uma enorme valorização no valor de suas ações, que no último semestre subiram respectivamente 234%, 200% e 273% aproximadamente.

Mas o cenário parece que deixará de ser tão brilhante para esse trio, pois as empresas CXMT e YMTC, as duas principais fabricantes chinesas desses chips de memória, se preparam para abrir seu capital e aumentar a produção, desafiando as líderes; o fato de terem sido recentemente removidas da lista de empresas restritas do Pentágono abre caminho para que aumentem sua presença no mercado internacional

Das três atuais líderes, a que menos deve ser prejudicada é a americana Micron, que acaba de inaugurar a maior fábrica de me-



2427999_de_Pixabay_CANVA

mórias dos EUA e é focada nos setores de defesa, automotivo e espacial; já as outras duas, ambas sul-coreanas, deverão brigar com duas chinesas.

Até recentemente, o mercado acreditava que as memórias DRAM deixariam de ser escassas apenas entre 2030 e 2035, prazo que deve ser reduzido com a chegada das chinesas. Além disso, mais competição geralmente acelera o desenvolvimento e derruba preços, inclusive de produtos de

consumo como notebooks, smartphones etc.

No entanto, fatores como dificuldades para obtenção de matérias primas, em função de guerras e outros fatores ligados à geopolítica, podem manter o cenário conturbado.

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

Vazamento de dados do Imposto de Renda
alimentam nova onda de fraudes digitais no Brasil

Golpes digitais envolvendo dados vazados durante o período do Imposto de Renda estão se tornando mais sofisticados e escaláveis no Brasil, impulsionados pela combinação entre exposição de informações financeiras e uso de inteligência artificial por criminosos. A avaliação é da Sec4U, empresa especializada em segurança de identidades digitais, que aponta o pós-declaração como um momento de grande risco para fraudes financeiras e roubo de identidade.

Segundo Douglas Barbosa, Business Development Manager da Sec4U e especialista em identidade digital, tudo pode acontecer rápido: “o compartilhamento de informes de rendimentos, comprovantes bancários, documentos pessoais e declarações por canais como WhatsApp, e-mail e plataformas digitais cria um ambiente favorável para ataques de phishing, invasão de contas e golpes personalizados. Os criminosos utilizam dados reais para simular contatos de bancos, operadoras e até da Receita Federal, aumentando a credibilidade das abordagens e reduzindo a desconfiança das vítimas”, explica.

“O fato de que o contribuinte pode, agora, fazer uso do celular ou tablet para preencher a declaração do imposto de renda só facilita este tipo de ataque, já que, normalmente, a comunicação fraudulenta ou ilegítima chega no mesmo dispositivo em que o usuário, de fato, está fazendo uso durante o período de declaração”, explica Douglas.

O alerta ocorre em meio ao avanço recorde das fraudes digitais no país. Dados da Serasa Experian apontam que quase 7 milhões de tentativas de fraude foram registradas no primeiro semestre de 2025, alta de 29,5% na comparação anual. Já informações citadas pela Febraban mostram que o Brasil registrou quase 12 milhões de tentativas de golpe ao longo do último ano, o equivalente a uma ocorrência a cada três segundos, enquanto mais da metade dos brasileiros já foi alvo desse tipo de crime.

“Os dados do Imposto de Renda são extremamente valiosos porque permitem que os criminosos construam uma narrativa muito convincente. Quando informações como CPF, renda, patrimônio, dados bancários e vínculos familiares são combinadas, o golpe deixa de ser genérico e passa a parecer legítimo. Isso



aumenta significativamente o risco de fraude baseada em engenharia social”, aponta Barbosa.

Entre os golpes mais recorrentes observados após o período de declaração estão falsas mensagens sobre restituição, alertas de malha fina, cobranças fraudulentas e solicitações de atualização cadastral. Barbosa explica que os ataques começam com a coleta de informações vazadas ou compartilhadas sem proteção adequada e evoluem para uma etapa de cruzamento de dados públicos e privados, permitindo aos criminosos criar abordagens personalizadas por SMS, e-mail, WhatsApp e telefone.

A expansão do uso de inteligência artificial tem acelerado esse movimento. Relatório da Microsoft Security aponta que já existem agentes maliciosos automatizados capazes de criar campanhas de phishing com IA generativa. Já a IBM Brasil Newsroom identificou que 16% das violações analisadas em seu relatório global envolveram hackers utilizando IA, principalmente em golpes de phishing e deepfakes.

Na avaliação do especialista, a dependência de autenticação baseada apenas em login e senha tornou-se insuficiente diante do avanço das fraudes orientadas à identidade digital. O movimento tem levado empresas a reforçar investimentos em análise comportamental, autenticação multifator e monitoramento contextual de acessos para reduzir riscos de invasão e sequestro de contas.

“A discussão não é mais adicionar fricção ao usuário, mas implementar inteligência de contexto e risco nas jornadas digitais. Mesmo que um atacante consiga acesso à credencial, as empresas precisam ser capazes de identificar comportamentos suspeitos e bloquear a fraude antes da transação acontecer”, pondera Barbosa.

Além dos consumidores, empresas também passaram a enfrentar impactos mais severos, incluindo abertura fraudulenta de contas, invasão de ambientes corporativos, fraudes em canais digitais e danos reputacionais. Segundo a Sec4U, setores com grande volume de dados financeiros e pessoais, como saúde, bancos e varejo, estão entre os mais visados.

Para mitigar os riscos no pós-Imposto de Renda, a recomendação para usuários é redobrar a atenção a notificações suspeitas. No dia a dia, as boas práticas de segurança digital envolvem evitar clicar em links enviados por SMS, WhatsApp e e-mails, ativar autenticação multifator, utilizar senhas diferentes em cada serviço e monitorar movimentações bancárias e alterações cadastrais. Alertas de compras não realizadas, trocas de senha e movimentações desconhecidas estão entre os principais sinais de comprometimento de dados. Na outra ponta, o desafio para as empresas consolida-se na urgência de blindar os acessos e implementar soluções de análise de comportamento, reduzindo assim os riscos de comprometimento das identidades digitais.

News@TI

Seminário LIDE Inovação e Tecnologia

Com o tema “Data centers, digitalização, inovação e IA”, o Seminário LIDE Inovação e Tecnologia promove um debate estratégico sobre os impactos da inteligência artificial, da infraestrutura digital e da inovação tecnológica na competitividade do Brasil. O encontro será realizado no dia 29 de maio de 2026, das 7h30 às 11h30, na Casa LIDE, em São Paulo. A programação reunirá lideranças públicas e privadas para discutir o avanço da digitalização econômica, a expansão dos data centers, os desafios regulatórios da inteligência artificial e o papel da tecnologia na transformação de negócios, governos e cidades. O seminário também abordará temas ligados à inovação corporativa, segurança digital e liderança na era da IA. Transmissão ao vivo a partir das 8h: tv.lide.com.br.

Acer expande o portfólio gamer

A Acer anunciou o portátil gamer Predator Atlas 8 (PA08-I51), ampliando o portfólio de soluções de alto desempenho sob a marca Predator. O dispositivo é alimentado pelo novo processador Intel Arc G3 Extreme, oferecendo desempenho portátil revolucionário e eficiência de bateria para que os jogadores de PC mais exigentes possam jogar em qualquer lugar. Oferecendo a plena experiência do Windows 11 combinada com o Xbox Game Pass, o Predator Atlas 8 oferece acesso mais rápido aos jogos, ferramentas do sistema e configurações, mantendo cada sessão em andamento com menos atrito (www.acer.com).

Tecnologia para que IA de empresas conversem
com IA de consumidores

Uma tecnologia desenvolvida pela Infobip, chamada de AgentOS, permitirá que empresas usem IA para conversar diretamente com o cliente. Na prática, marcas de varejo ou outros tipos de negócios, terão à disposição uma espécie de “maestro”, administrando dezenas de agentes especializados para atender, vender, solucionar problemas e gerar análises em tempo real. Isso permitirá que, do outro lado, o cliente também possa usar um assistente virtual de sua rotina, em seu lugar, para fazer compras, negociações, agendamentos ou reclamações com uma empresa. Se um consumidor faz uma reclamação pelo WhatsApp, por exemplo, um agente de IA pode assumir a conversa com acesso ao histórico dele e ao contexto das interações anteriores. Em outro momento, um agente diferente pode sugerir produtos, oferecer suporte ou recuperar uma venda interrompida. Cada etapa da jornada do consumidor e cada canal digital são assistidos por uma ferramenta autônoma criada para aquele suporte.

Empresas & Negócios
José Hamilton Mancuso (1936/2017)
Responsável: Lilian Mancuso

Editorias
Economia/Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/
Espaço empresarial: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br);
Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição 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.

José Leonil Lobato (1939-2026)

Jornal Empresas & Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo,
468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080
Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)
Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90
JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)
Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro,
Geraldo Nunes, Heródotto Barbeiro e Neiva Mendes

ISSN 2595-8410

Desemprego chega a 5,8% no trimestre encerrado em abril, diz IBGE

A taxa de desemprego ficou em 5,8% no trimestre encerrado em abril de 2026, o que representou alta de 0,4 ponto percentual (p.p.) na comparação com o período entre novembro de 2025 e janeiro de 2026. Em relação ao trimestre móvel de fevereiro a abril de 2025, quando atingiu 6,6%, houve recuo de 0,8 p.p.

O patamar de 5,8% indica que 6,3 milhões de pessoas buscaram trabalho no trimestre e não conseguiram. O contingente representa mais 471 mil pessoas do que no trimestre terminado em março.



Índice recuou em relação ao mesmo trimestre do ano passado.

Os dados são da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Mensal/abril 2026 (PNAD-Contínua), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

De acordo com a PNAD Contínua, se comparada ao trimestre de novembro de 2025 e janeiro de 2026, a população desocupada, que

é de 6,3 milhões no período encerrado em abril deste ano, avançou 8,0%. Naquele momento eram 5,9 milhões. No entanto, em relação a igual trimestre do ano anterior (7,1 milhões) indicou

recuo de 11,3% (menos 809 mil pessoas).

A pesquisa mostrou também que a população ocupada (102,3 milhões) caiu 0,3% em relação ao trimestre de

novembro de 2025 a janeiro de 2026. São menos 338 mil pessoas, mas subiu 1,1% ou mais 1,07 milhão de pessoas frente ao mesmo trimestre do ano anterior (fevereiro a abril de 2025).

O nível da ocupação, que é o percentual de pessoas ocupadas na população em idade de trabalhar, atingiu 58,4%, o que significa queda de 0,3 p.p. ante o trimestre de novembro de 2025 a janeiro de 2026, quando ficou em 58,7%. "Houve estabilidade em relação ao mesmo trimestre do ano anterior (fevereiro a abril de 2025)", apontou o IBGE, no texto de divulgação dos dados (ABr).

O caso AJX, o pedido de bloqueio de R\$ 50 milhões e o desafio da proteção dos investidores no Brasil

Mayra Vieira Dias (*)

Não se trata apenas de investimentos malsucedidos ou de promessas não cumpridas de rentabilidade

O que está em jogo são economias construídas ao longo de décadas, aposentadorias colocadas em risco, famílias inteiras tentando compreender como recursos acumulados durante uma vida desapareceram em estruturas que aparentavam legitimidade, segurança e profissionalismo.

O caso AJX recoloca no centro do debate uma pergunta que há muito acompanha o mercado financeiro brasileiro: quem está efetivamente protegendo o investidor?

O Instituto Social de Proteção e Garantia do Equilíbrio nas Relações de Consumo (IPGE) ajuizou ação coletiva com pedido de bloqueio patrimonial de R\$ 50 milhões contra a AJX e demais envolvidos, buscando a proteção de consumidores e investidores supostamente lesados em um contexto que, segundo os elementos apresentados ao Judiciário, ultrapassa a esfera privada e assume evidente relevância social.

Os levantamentos reunidos na atuação coletiva apontam para mais de cem vítimas já identificadas, prejuízos milionários e um fluxo contínuo de pessoas buscando orientação jurídica. Entretanto, talvez o dado mais preocupante esteja na dimensão potencial do caso. Informações citadas em investigações correlatas indicam a possibilidade de mais de dez mil investidores afetados.

Segundo os fatos narrados na ação, a estrutura investigada teria se apoiado em captação irregular de poupança popular por meio de Cédulas de Crédito Bancário, acompanhada da promessa de rentabilidades extraordinárias e da alegação de existência de lastro vinculado a ações físicas do antigo BESC, ativos cuja consistência econômica vem sendo questionada em documentos e precedentes mencionados na própria investigação.

Os elementos reunidos na ação civil pública também apontam para uma estratégia baseada em forte presença digital, publicidade intensiva, contato ativo com potenciais investidores e uma narrativa empresarial construída para transmitir segurança e credibilidade ao público.

O impacto humano desse tipo de engrenagem não pode ser medido apenas em números. Ele se traduz em sofrimento financeiro, inse-

gurança, litígios espalhados por diferentes regiões do país e investidores que acreditavam estar protegendo o patrimônio familiar, e não assumindo riscos incompatíveis com sua realidade econômica.

É exatamente nesse ponto que a atuação coletiva assume papel relevante. A medida proposta pelo IPGE não pretende apenas discutir eventual responsabilização futura, mas enfrentar uma das maiores dificuldades relacionadas às grandes fraudes financeiras: o desaparecimento patrimonial antes da efetiva resposta judicial.

Por essa razão, a ação requer medidas urgentes como bloqueio de ativos, rastreamento patrimonial, investigação financeira, bloqueio de criptoativos, quebra de sigilos, suspensão de atividades e comunicação a órgãos como Banco Central, Comissão de Valores Mobiliários, Receita Federal e Ministério Público.

O episódio também impõe uma reflexão mais ampla sobre o funcionamento do mercado de investimentos no Brasil. Vivemos um ambiente marcado por operações cada vez mais sofisticadas, linguagem técnica complexa, publicidade digital agressiva e crescente assimetria de informação entre quem oferece produtos financeiros e quem investe.

Nesse cenário, a prevenção não pode ser substituída por reações tardias. Surge então uma questão inevitável: os mecanismos de fiscalização conseguem acompanhar a velocidade e a complexidade dos riscos contemporâneos?

Agir apenas depois do colapso revela-se insuficiente, sobretudo quando famílias já perderam reservas financeiras, quando investidores passam anos enfrentando disputas judiciais e quando a reconstrução patrimonial vem acompanhada da difícil tarefa de recuperar confiança.

Casos dessa magnitude exigem mais do que indignação retrospectiva. Exigem instituições vigilantes, mecanismos efetivos de fiscalização, transparência e respostas jurídicas capazes de equilibrar uma relação frequentemente desigual entre investidores dispersos e estruturas empresariais complexas.

Patrimônio perdido não representa apenas dinheiro. Representa tempo de vida, trabalho, planejamento e confiança. E nenhuma sociedade economicamente madura deveria naturalizar a perda de algo tão valioso.

(*) Advogada especialista na defesa de vítimas de fraudes financeiras e sócia do escritório Calazans & Vieira Dias.

TCU cobra ajustes em plano de recuperação dos Correios

O Tribunal de Contas da União (TCU) alertou o governo federal sobre possíveis problemas no plano de reestruturação financeira dos Correios e advertiu que o modelo adotado pode ferir a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) caso não sejam feitas correções.

Apesar das críticas, a Corte deu prazo para que o governo ajuste o processo e reforce os mecanismos de controle sobre os recursos envolvidos.

A decisão foi tomada em julgamento de processos relacionados ao empréstimo de R\$ 12 bilhões contratado pelos Correios no fim do ano passado com garantia da União. Na prática, isso significa que, se a estatal não conseguir pagar a dívida, o governo federal poderá ser obrigado a assumir os pagamentos.

O que o TCU questiona

O principal ponto levantado pelo TCU é que o plano de recuperação

financeira dos Correios teria sido aprovado sem análises técnicas consideradas suficientes para medir os riscos da operação.

Segundo o relator do caso, ministro Benjamin Zymler, o governo aceitou as projeções financeiras apresentadas pela estatal sem uma avaliação detalhada sobre a viabilidade das metas e estimativas de receita previstas no plano.

O ministro afirmou que órgãos do governo, como o Tesouro Nacional, o Ministério da Fazenda, o Ministério das Comunicações e a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), fizeram análises superficiais.

De acordo com o TCU, isso pode representar descumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal, que exige planejamento, transparência e avaliação prévia de riscos em operações que possam afetar as contas públicas (ABr).

Keeta e iFood podem receber multa milionária por ignorar transparência

A Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon), vinculada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), vai abrir processos de aplicação de sanções contra as plataformas digitais iFood e Keeta, por descumprimento das normas de transparência sobre a composição dos preços das entregas.

As regras constam na Portaria nº 61, que obriga as plataformas a informar a composição do preço total dos serviços prestados, indicando quanto cabe ao aplicativo, ao motorista ou entregador e ao estabelecimento comercial.

A fiscalização da norma de transparência teve início em 24 de abril, após o encerramento do prazo de 30 dias concedido para adaptação às novas regras. A partir dessa data, a Senacon passou a verificar o cumprimento da norma e assegurar que as informações disponibilizadas sejam claras e compreensíveis para consumidores, entregadores, motoristas e estabelecimentos parceiros.

"É uma norma prevista no sistema legal brasileiro e que, lamentavelmente, essas duas empresas têm insistido em descumprir, não oferecendo transparência aos trabalhadores e aos consumidores", criticou Boulos (ABr).

A – Uso de IA no desenvolvimento de produtos

O Itaú Unibanco anuncia a realização da Semana de Produto Itaú 2026. O evento, que já se tornou o maior encontro proprietário do banco para profissionais da área, acontecerá até 29 de maio em formato híbrido, com 300 vagas presenciais em São Paulo e acesso online ilimitado para profissionais de todo o Brasil. A edição deste ano terá como tema "IA que facilita, humanos que transformam" destacando casos reais de metodologias e produtos do Itaú Unibanco e de grandes empresas do mercado que, protagonizados por humanos, integraram a inteligência artificial para ganho de produtividade, acurácia e geração de valor (<https://meu.itaunh4eq>).

B – Instituto Brasil Orgânico participa da Bio Brazil Fair

O Instituto Brasil Orgânico (IBO) marca presença na edição 2026 da Bio Brazil Fair, no Parque Anhembi, em São Paulo, com uma programação voltada ao fortalecimento da cadeia de orgânicos, conscientização sobre alimentação saudável e ampliação do número de associados da entidade. Durante o evento, produtores rurais e membros do Instituto estarão no estande do IBO apresentando os projetos da entidade e orientando o público sobre como se associar ao Instituto Brasil Orgânico.

C – MT lidera crescimento no Centro-Oeste

Mato Grosso fechou 2025 entre os estados com maior crescimento econômico do país e foi um dos principais responsáveis por impulsionar o avanço da região Centro-Oeste, que liderou a expansão nacional no período. Os dados são do Boletim Regional divulgado pelo Banco Central do Brasil, publicado em 21 de maio. Segundo o levantamento, o Centro-Oeste foi a única região brasileira que acelerou o ritmo de crescimento em relação a 2024, alcançando alta de 5% no Índice de Atividade Econômica Regional (IBCR). O desempenho foi puxado principalmente pela força da agropecuária, com destaque para Mato Grosso.

D – Itajaí projeta alta de até 30% no setor imobiliário

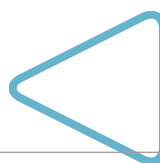
Com economia baseada no porto, na logística, na indústria e no turismo náutico, a cidade catarinense que está entre as "top 5" mais valorizadas do país reúne demanda estrutural por moradia e histórico de crescimento consistente do valor do metro quadrado. Em bairros como a Praia Brava, casos de empreendimentos que registraram cerca de 300% de valorização em quatro anos ajudam a explicar por que a cidade passou a atrair investidores de diferentes regiões do país e ganhou relevância no cenário nacional do mercado imobiliário (Fonte: <http://www.lotisa.com.br>).

E – Operações inteligentes e IA no SUCESU Bahia 2026

A Helix Brasil participará do Congresso SUCESU Bahia 2026 com o objetivo de reforçar sua estratégia de apoiar instituições públicas e empresas privadas na modernização de operações críticas por meio de inteligência artificial, automação e gestão inteligente de serviços de TI. O encontro, que ocorrerá nos dias 2 e 3 de junho, em Salvador (BA), é considerado um dos principais eventos do ecossistema de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do estado e reunirá líderes empresariais, executivos C-Level, gestores públicos e especialistas para debater os desafios da transformação digital.

F – Investimento em inovação

ADR Aromas & Ingredientes é a patrocinadora e a curadora da Arena Gelado Experience da Fispal Sorvetes 2026. Com novidades no portfólio, a companhia leva ao público uma grade de palestras exclusivas focada em alta performance, saudabilidade, saudosismo e nas principais movimentações do mercado consumidor contemporâneo. A Arena oferece uma programação técnica com encontros que debatem e mostram na prática temas como o avanço da saudabilidade, o uso de proteínas e soluções de sustentabilidade como valor agregado. No espaço, será possível acompanhar demonstrações de receitas alinhadas às principais tendências e ideias prontas para aplicar nos negócios.



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity

A Economia da Confiança no Setor Educacional: O Ativo que Reduz Custo e Aumenta Conversão

Nos últimos anos, percebi uma mudança importante no comportamento das famílias ao escolher uma instituição de ensino. Antes, muitos processos de decisão eram guiados principalmente por localização, preço ou tradição. Hoje, confiança se tornou um dos ativos mais valiosos no mercado educacional. Em um cenário marcado por excesso de informação, insegurança sobre o futuro profissional e alta concorrência entre instituições, as famílias procuram marcas educacionais que transmitam segurança, coerência e cuidado genuíno. Em minha experiência trabalhando com estratégias de marketing educacional, vejo diariamente como a confiança impacta diretamente não apenas a captação de alunos, mas também retenção, reputação e construção de relacionamento de longo prazo.

Acredito que confiança não é um conceito subjetivo dentro do marketing educacional. Ela pode ser percebida em métricas concretas. Instituições que constroem relações sólidas com alunos e famílias costumam ter menor custo de aquisição, maior taxa de indicação espontânea e ciclos de decisão mais rápidos. Isso acontece porque confiança reduz a sensação de risco envolvida em decisões educacionais. Segundo Morgan e Hunt (1994), confiança é

um dos pilares centrais da construção de relacionamentos duradouros entre organizações e consumidores. No setor educacional, isso se torna ainda mais importante porque educação envolve expectativas emocionais, financeiras e profissionais. Por isso, reputação institucional deixou de ser apenas branding e passou a ser estratégia de sustentabilidade de negócio.

Na prática, vejo que instituições que investem em transparência, comunicação humanizada e experiências reais conseguem construir vantagem competitiva mais sólida do que aquelas focadas apenas em campanhas promocionais. Famílias percebem rapidamente quando a promessa institucional não corresponde à experiência entregue. Por outro lado, escolas e universidades que mantêm coerência entre discurso, atendimento e entrega fortalecem vínculos emocionais extremamente poderosos. Isso também impacta retenção e engajamento. De acordo com Hemsley-Brown e Oplatka (2015), a reputação institucional influencia diretamente a percepção de qualidade e valor no ensino superior. Por isso, acredito que marketing educacional eficiente precisa trabalhar muito mais relacionamento e confiança do que apenas visibilidade.

Ao longo da minha trajetória no mercado educacional, aprendi que confiança não se constrói em campanhas isola-

das. Ela nasce da consistência diária das experiências que uma instituição proporciona. O futuro do marketing educacional será cada vez mais baseado em relacionamento, escuta ativa e credibilidade. Em um mundo onde famílias buscam segurança em meio à incerteza, instituições que conseguem transmitir confiança terão vantagem competitiva duradoura. Essa visão transformou profundamente minha forma de enxergar marketing, especialmente após minha formação em marketing digital voltado para educação e tecnologia.

Referências APA

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2015). Higher education consumer choice. Palgrave Macmillan.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômio criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr^a. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - Oficial

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

O pretendente: **MOISÉS FELIX DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 08/11/1988, pizzaiolo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Felix da Silva e de Maria Francisca dos Santos; A pretendente: **JANENIRA DA HORA RODRIGUES**, brasileira, solteira, nascida aos 17/02/1989, auxiliar administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Manoel Rodrigues e de Rosângela Ferreira da Hora.

O pretendente: **REGINALDO GONÇALVES DE SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 12/05/1992, motorista, natural de Esplanada - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Raimundo de Souza e de Raílda Gonçalves de Souza; A pretendente: **DAIANA GERMANO GOMES**, brasileira, divorciada, nascida aos 13/10/1986, operadora de caixa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Milton Germano Gomes e de Maria de Fátima Gomes.

O pretendente: **VITOR RODRIGUES SANTOS DA COSTA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/01/2000, técnico eletrônico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Michel Santos da Costa e de Simone Rodrigues da Silva; A pretendente: **JAQUELINE DA SILVA CORDEIRO**, brasileira, solteira, nascida aos 07/01/2000, vendedora, natural de Itapeverica da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jairo de Veras Cordeiro e de Zilene da Silva Cordeiro.

O pretendente: **ANTONIO MARCOS FRANÇA GONDIM**, brasileiro, solteiro, nascido aos 20/01/1986, eletricitista, natural de Guarulhos - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Araujo Gondim e de Maria Aparecida Nunes de França Gondim; A pretendente: **LAIS MOISES DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 02/08/1993, manicure, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Renilson Gonçalves dos Santos e de Elza Avelino Moises.

O pretendente: **LUCAS EDUARDO MENDES DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 21/06/2006, enfermeiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Tiago de Sousa Santos e de Josiane Mendes Claudiano; A pretendente: **PRISCILA SOARES SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 13/06/2006, estudante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Gilvan Sousa Santos e de Vera Lúcia Soares Santos.

O pretendente: **CAIO DE OLIVEIRA SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/09/1983, vendedor, natural de Camacan - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Elson Nascimento Souza e de Kátia Vitória de Oliveira; A pretendente: **LAYS MACEDO MARTINS**, brasileira, solteira, nascida aos 24/09/1995, securitária, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Ronaldo Moreira Martins e de Elisângela Alves Macedo Martins.

O pretendente: **ALAN APARECIDO DO NASCIMENTO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 13/04/1999, ajudante operacional, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose do Nascimento Filho e de Marli Aparecida da Silva; A pretendente: **HELENA NUNES DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 05/11/1988, auxiliar de logística, natural de Vitória de Santo Antão - PE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Catarina Nunes dos Santos.

O pretendente: **CAIO CAIQUE BELMONT SANTOS**, brasileiro, divorciado, nascido aos 27/08/1996, analista de qualidade, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Demétrio dos Santos Filho e de Maria Teresa Fatima dos Santos Belmont; A pretendente: **BRENDA MARQUES BRAZ GONÇALVES**, brasileira, solteira, nascida aos 26/01/2005, vendedora, natural de Mongaguá - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Roberto Gonçalves de Jesus e de Bruna Marques Braz.

O pretendente: **CRISTOFER DE SOUSA VIEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 14/08/1988, marceneiro, natural de São Luís - MA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Carlos Alves Vieira e de Bernadete Maria de Sousa Vieira; A pretendente: **CARLA PRISCILA CARVALHO FERNANDES**, brasileira, solteira, nascida aos 28/05/2007, auxiliar administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em Osasco - SP, filha de Carlos Augusto Pereira Fernandes e de Cleonice da Silva Carvalho.

A pretendente: **RAFAELA FUTRO SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 04/10/2005, garçonne, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Marcio do Nascimento Silva e de Rosemeire Souza Futro Silva; A pretendente: **ANA PAULA LIMA MEIRA ROCHA**, brasileira, solteira, nascida aos 14/12/2001, operadora de caixa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Adão Meira Rocha e de Elizabete Conceição Lima.

O pretendente: **MARCELO DA SILVA VIEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 13/12/1993, fotógrafo, natural de Paragominas - PA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Marluce da Silva Vieira; A pretendente: **NAYRAN TIFFANI DOS SANTOS SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 20/11/1998, manicure, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Lourenço da Silva e de Maria Pereira dos Santos.

O pretendente: **NICOLAS MUNIZ CAVALCANTE**, brasileiro, solteiro, nascido aos 09/06/2001, barbeiro, natural de Itapeverica da Serra - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Emidio Cavalcante Sobrinho e de Maria Jose Santos Muniz; A pretendente: **ISADORA JESUS AGUILLAR**, brasileira, solteira, nascida aos 29/04/2005, manicure, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Evandro Vanderlei Aguilhar e de Viviane de Jesus Silva.

Opretendente: **MARDONIO LIMALOPES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 31/05/1974, vigilante patrimonial, natural de Itapagé - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Marco Antonio Nascimento e de Valdice Carvalho Nascimento; A pretendente: **ROSANGELA DE SOUSA**, brasileira, divorciada, nascida aos 27/04/1974, do lar, natural de Sumé - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Neris de Sousa e de Rosalva Claudino de Sousa.

Opretendente: **LEONARDO CARVALHO NASCIMENTO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 04/03/2002, analista service desk 1, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Josias de Almeida Virgens e de Edniza Rodrigues Silva; A pretendente: **MELYSSA VIEIRA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 24/12/2005, consultora de vendas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Igor Rafael da Silva e de Fabia Vieira da Silva.

O pretendente: **JUAN CARLOS VALDES ROJAS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 29/03/1984, auto elétrico, natural do Chile, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Homero Valdes Yanez e de Aura Rojas Perez; A pretendente: **RUTH DE SOUSA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 28/02/1981, do lar, natural de Araioes - MA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João Batista Alves da Silva e de Rita de Cassia Carvalho de Sousa.

O pretendente: **HENRIQUE RODRIGUES DE ALMEIDA VIRGENS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/06/1993, entregador, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Josias de Almeida Virgens e de Edniza Rodrigues Silva; A pretendente: **KETHLEEN DOS SANTOS FELIZARDO**, brasileira, solteira, nascida aos 25/02/1997, garçonne, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rogério Felizardo e de Luciana Pereira dos Santos.

O pretendente: **RODRIGO FERREIRA DE MIRANDA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 01/04/1985, motorista, natural de Mundo Novo - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Ferreira de Miranda e de Zenita Erminia de Miranda; A pretendente: **MARIA DENIRA DOS SANTOS FERREIRA**, brasileira, divorciada, nascida aos 15/06/1973, operadora de produção, natural de Pícuí - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Evangelista Ferreira de Lima e de Maria Martins dos Santos.

O pretendente: **KAIQUE HEITOR BIANO FERREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 11/08/1992, ajudante de entregador, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Vicente Ferreira e de Diviana Clarindo Bianco; A pretendente: **AMANDA MARQUES DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 20/10/1995, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Eduardo dos Santos e de Francisca Jussira da Costa Marques.

O pretendente: **JOSIVALDO DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/04/2002, sushiman, natural de Arapiraca - AL, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Josival dos Santos e de Rosilene da Silva; A pretendente: **BIANCA LIMA CLEMENTINO DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 07/01/2004, analista de marketing, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Cosme Rogério dos Santos e de Edinete Lima Clementino.

O pretendente: **JEFERSON DE JESUS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 06/09/1994, vendedor, natural de Serrinha - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Celestino da Silva Santos e de Ana Maria de Jesus Santos; A pretendente: **DANIELA DE ALMEIDA OLIVEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 16/08/1994, faxineira, natural de Serrinha - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Domingos de Jesus Oliveira e de Suzana Alves de Almeida.

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

Jornal Empresas & Negócios

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL 33º Subdistrito - Alto da Mooca ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **LUCAS JEAN DA SILVA BAURI**, estado civil solteiro, filho de Sergio Jean Bauri e de Crisley Marnem da Silva, residente e domiciliado no Distrito de Ermelino Matarazzo, nesta Capital - São Paulo - SP. A pretendente: **MIKAELLA NUNES DA SILVA**, estado civil solteira, filha de Wagner Alberto Nunes da Silva e de Elisângela Maria da Silva, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Avenida Maraiá, nº 350, casa 02, Distrito de Ermelino Matarazzo, nesta Capital - São Paulo e a pretendente é residente à Rua do Acre, nº 502, apto. 13, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretenpente.

O pretendente: **ANTONIO DILCIO DA ROCHA MEIRELES**, estado civil solteiro, filho de Antonio da Rocha Meireles e de Elenice da Conceição Meireles, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **FLAVIA LOPES DA COSTA**, estado civil solteira, filha de Fernando Antonio Cunha da Costa e de Edna Maria Lopes da Costa, residente e domiciliada em Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **SYLVIO LUIS PILA JIMENES**, estado civil divorciado, filho de Nelson Jimenes e de Neusa Pila Jimenes, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **DENIZE SALOMONI**, estado civil divorciada, filha de Santos Salomoni e de Rosa Maria Althimano Salomoni, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **ALEX SHINYA HIOKI**, estado civil solteiro, filho de Toshio Hioki e de Asako Hioki, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ROSE MITIKO TERUIA**, estado civil solteira, filha de Teruia Eitiro e de Teru Teruia, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **DEIGIAN COSTA DA SILVA**, estado civil solteiro, filho de Cícero Costa de Oliveira Dias e de Aldenir Izidorio da Silva, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ANA CAROLINA ALVES DA SILVA**, estado civil solteira, filha de Francisco de Assis Barbosa da Silva e de Diomar Alves Pereira, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

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

Jornal Empresas & Negócios



Por que a Copa do Mundo virou uma partida de dois tempos para o varejo

Com consumidores comprando antes e durante as partidas, varejo é pressionado a sincronizar mobile, marketplaces e logística em tempo real

A Copa do Mundo de 2026 exigirá do varejo brasileiro uma operação em dois tempos. Segundo levantamento da Rakuten Advertising, 91% dos brasileiros pretendem adquirir algum produto ou serviço motivados pela competição. Entre eles, 63% vão concentrar as compras nas semanas e meses que antecedem a abertura, enquanto 16% só decidirão o que levar durante os jogos, movidos por estímulos de urgência. Esse cenário pressiona as marcas a sincronizarem as estratégias de mobile, marketplaces e logística para capturar uma demanda que oscila entre o planejamento e o impulso em questão de minutos.



Durante as transmissões, a lógica se inverte. A escolha passa a ser guiada pelo imediatismo, reduzindo a poucos minutos a janela entre a descoberta do produto e a finalização do pedido.

É nessa velocidade que o celular se torna o principal campo de batalha. Checkout em uma única tela e velocidade de carregamento deixam de ser diferenciais e viram condições mínimas para disputar a atenção do cliente enquanto a bola rola.

“A jornada mobile durante grandes eventos precisa funcionar em segundos, não em sessões. O consumidor entra, decide e compra. Qualquer fricção no caminho transforma a intenção em desistência”, diz o executivo.

Para absorver esse fluxo instantâneo, os marketplaces se firmam como o canal natural da demanda, por concentrarem variedade, preço competitivo e prazos curtos em um único ambiente. Estar bem posicionado nessas plataformas durante os jogos será determinante para capturar o público de última hora, visto que a busca por um item raramente começa no site próprio da marca nesse contexto.

Essa dinâmica exige que a logística funcione como parte essencial da escolha

do cliente, e não apenas como uma etapa posterior à venda. Em um torneio com partidas distribuídas por semanas, as ofertas relâmpago perdem o efeito se a promessa de entrega não acompanhar a urgência do torcedor. Entrega no mesmo dia, retirada em loja e integração com transportadoras regionais passam a ser elementos decisivos do funil de conversão, não apenas operações de bastidor.

Mendes aponta que esse quadro divide o mercado. “Quem entrou na Copa achando que o jogo era vencido apenas com mídia vai descobrir que o gargalo está na operação. Não adianta atrair tráfego se o checkout trava, se o produto falta no marketplace ou se o prazo de entrega supera o entusiasmo do consumidor. A Copa de 2026 vai expor quem investiu em integração e quem apenas apostou em campanha.”

O torneio deve consolidar uma transição que o varejo já enfrenta em datas como a Black Friday, quando grandes eventos comerciais deixam de ser exclusividade do marketing e passam a depender da sincronia entre tecnologia, canais e operação. As empresas que alinharem essas três engrenagens tendem a liderar em um ambiente que muda a cada partida.

Diante disso, o Mundial deixa de funcionar como uma campanha única, com pico de investimento concentrado, e passa a se comportar como uma sequência de janelas comerciais menores, abertas a cada partida.

“Boa parte do varejo ainda monta a campanha de Copa como fazia há quatro anos, totalmente focada no pré-evento. O comportamento do consumidor mudou, pois uma fatia relevante decide a compra com o celular na mão, no calor do jogo. Quem não estiver pronto para essa segunda onda vai perder vendas em tempo real, sem nem perceber”, afirma Alexandre Mendes, sócio-CMO da Lope Digital Commerce.

As duas pontas dessa jornada requerem repertórios diferentes. No consumo antecipado, a demanda se concentra em itens ligados à preparação para o torneio, como televisores, eletrônicos, produtos para casa, vestuário e artigos temáticos. Nesse estágio, o comprador pesquisa, compara ofertas e percorre trajetos mais estruturados.

Custódia deve ser prioridade dos bancos que querem entrar no mercado de ativos digitais

Os bancos do Brasil e da Argentina estão chegando ao mercado de ativos digitais pela mesma porta: a custódia. No Brasil, as novas resoluções do Banco Central criaram três modalidades formais de operação para prestadores de serviços de ativos virtuais (intermediárias, custodiantes e corretoras), tornando a custódia uma função regulamentada e separada. Na Argentina, o Banco Central (BCRA) finalizou um marco regulatório que permite aos bancos comerciais oferecer serviços de negociação e custódia de criptoativos, com entrada em vigor esperada para este mês de maio, revertendo a proibição imposta em 2022. Em ambos os países, a porta de entrada escolhida pelos reguladores e pelas próprias instituições é a mesma: primeiro a custódia, depois todo o resto.

A custódia é geralmente o ponto de partida e de menor risco regulatório para um banco que quer começar a oferecer serviços em cripto, e é o que torna possível expandir para novas ofertas, como negociação, tokenização, staking, stablecoins, gestão de tesouraria e liquidação.

O mercado brasileiro de criptomonedas movimentou mais de R\$ 500 bilhões em 2025, segundo o Banco Central, e a principal tendência identificada foi exatamente a migração da custódia privada para as instituições financeiras tradicionais.

Em finanças tradicionais, os bancos sempre foram o principal lugar para guardar ativos como ações, títulos ou ouro. Na prática, quem investe nesses mercados depende das instituições financeiras para fazer essa custódia.

No mercado de criptoativos, a lógica é diferente. Os investidores podem armazenar seus próprios ativos em carteiras digitais, incluindo cold wallets, sem precisar de um banco ou intermediário. Isso faz com

que as instituições financeiras precisem oferecer mais do que apenas segurança para convencer alguém a deixar seus ativos sob custódia institucional.

O diferencial está nos serviços que essa infraestrutura permite acessar. Se os ativos estiverem sob custódia de uma instituição, o cliente poderá utilizar soluções como negociação, staking, tokenização, pagamentos, gestão de tesouraria e operações com stablecoins. Por isso, a custódia precisa ser uma prioridade nas estratégias dos bancos que estão fazendo a convergência para o mercado de ativos digitais.

Mike Schwitalla, Chief Commercial Officer da Crypto Finance, afirma: “No mercado de ativos digitais, os bancos não competem apenas entre si, mas também com a possibilidade do próprio cliente guardar seus ativos em uma carteira digital. Por isso, a custódia precisa oferecer algo além da proteção dos ativos: ela precisa permitir que o cliente acesse serviços e operações que não conseguiria executar sozinho com a mesma proporção, integração e eficiência. É a partir dessa infraestrutura que se viabilizam iniciativas como staking, tokenização, pagamentos e gestão de liquidez dentro do ambiente bancário.”

A Crypto Finance, empresa do Grupo Deutsche Börse, é especializada em infraestrutura institucional para ativos digitais e atua exatamente entre a decisão de um banco de entrar no mercado cripto e a capacidade técnica de fazê-lo de forma segura, regulamentada e escalável. A empresa oferece custódia, corretagem e liquidação para instituições financeiras que não querem desenvolver essa infraestrutura internamente, mas precisam dela para atender seus próprios clientes. É a mesma lógica que rege os parceiros tecnológicos do sistema bancário tradicional, aplicada ao universo dos ativos digitais.

ECOGEN BRASIL SOLUÇÕES ENERGÉTICAS S.A. - CNPJ nº 05.401.842/0001-79									
DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2025 E DE 2024									
(Valores expressos em milhares de reais - R\$, exceto o lucro por ação)									
RELATÓRIO DA DIRETORIA									
Prezados acionistas: Em conformidade às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação de V.Sas. as Demonstrações Financeiras do exercício findo em 31/12/2025. Permanecemos à disposição para eventuais esclarecimentos.									
A Administração									
BALANÇOS PATRIMONIAIS					DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO ABRANGENTE				
			Controladora	Consolidado			Controladora	Consolidado	
	Nota	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
ATIVO									
Circulante									
Caixa e equivalentes de caixa	7	27.414	71.754	46.034	78.350				
Contas a receber de clientes	8	72.687	50.266	86.248	63.661				
Estoque	9	16.808	12.472	28.905	22.345				
Impostos a recuperar	10	7.418	1.273	9.804	5.157				
Outros créditos		6.565	4.716	7.507	6.917				
		130.892	140.481	178.498	176.430				
Ativo disponível para venda	13	25.000	-	25.000	-				
Total do ativo circulante		155.892	140.481	203.498	176.430				
Não circulante									
Contas a receber de clientes	8	1.884	2.348	10.942	12.271				
Impostos a recuperar	10	1.126	840	2.117	2.930				
Impostos diferidos	27	-	-	3.247	3.638				
Outros créditos		900	903	17.855	16.165				
Ativos de direito de uso	11	5.708	6.391	5.708	6.391				
Investimentos	12	82.966	100.338	-	18.950				
Imobilizado	15	387.011	374.456	424.382	417.062				
Intangível	16	9.231	9.861	10.231	10.961				
Total do ativo não circulante		488.826	495.137	474.482	488.368				
Total do ativo		644.718	635.618	677.980	664.798				
		Controladora	Consolidado						
	Nota	2025	2024	2025	2024				
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO									
Circulante									
Empréstimos e financiamentos	18	-	23.716	-	23.716				
Fornecedores	17	40.058	11.792	49.340	19.421				
Passivo de arrendamento	11	1.323	1.037	1.323	1.037				
Impostos e contribuições a recolher	19	7.324	2.109	12.657	6.880				
Salários, provisões e encargos sociais	20	9.751	11.385	10.490	12.178				
Adiantamentos de clientes		2.732	9.185	2.941	9.193				
Outras contas a pagar		1.291	1.292	1.291	1.292				
Instrumentos financeiros		1.475	-	1.475	-				
Total do passivo circulante		63.954	60.516	79.517	73.717				
Não circulante									
Empréstimos e financiamentos	17	-	21	-	21				
Passivo de arrendamento	11	4.798	5.577	4.798	5.577				
Outras contas a pagar	1b	3.004	3.004	3.004	3.004				
Impostos e contribuições a recolher	18	-	-	642	724				
Impostos diferidos	27	30.632	31.877	30.632	31.875				
Provisão para riscos	21	-	-	17.057	15.257				
Total do passivo não circulante		38.434	40.479	56.133	56.458				
Patrimônio líquido									
Capital social	22a)	338.878	338.878	338.878	338.878				
Reserva legal	22b)	13.526	11.640	13.526	11.640				
Reserva de Lucros	22e)	189.937	184.105	189.937	184.105				
Ajuste de avaliação patrimonial	22d)	(11)	-	(11)	-				
Total do patrimônio líquido		542.330	534.623	542.330	534.623				
Total do passivo e do patrimônio líquido		644.718	635.618	677.980	664.798				
		Controladora	Consolidado						
	Nota	2025	2024	2025	2024				
DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO									
Receita operacional	23	237.170	237.117	340.715	322.293				
Custo dos produtos vendidos e serviços prestados	24	(155.582)	(140.656)	(259.116)	(231.736)				
Lucro bruto		81.588	96.461	81.599	90.557				
Recargas (despesas) operacionais									
Despesas administrativas e gerais	25	(44.945)	(40.520)	(46.532)	(41.955)				
Outras receitas (despesas) operacionais	26	(1.340)	3.254	4.011	1.227				
Equivalência patrimonial	12	343	(3.478)	(1.535)	1.437				
Resultado financeiro		35.646	55.717	37.543	51.266				
Despesas financeiras	27	(1.702)	(2.950)	(1.959)	(3.226)				
Recargas financeiras	27	8.017	3.172	8.148	6.471				
Lucro operacional e antes do imposto de renda e da contribuição social		6.315	767	6.189	3.245				
Imposto de renda e contribuição social	28	(1.246)	(8.641)	855	(6.668)				
Comentários	28	(5.489)	(12.487)	(6.869)	(12.487)				
Lucro líquido do exercício		37.718	35.356	37.718	35.356				
Lucro por ação - R\$	22e)	0,11	0,10	0,11	0,10				
		Controladora	Consolidado						
	Nota	2025	2024	2025	2024				
DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO									
Saldos em 31 de dezembro de 2023									
Outros resultados abrangentes do exercício									
Lucro do exercício									
Reserva legal									
Transferência para reservas									
Saldos em 31 de dezembro de 2024									
Outros resultados abrangentes do exercício									
Lucro do exercício									
Reserva legal									
Transferência para reservas									
Juros sobre o capital próprio									
Saldos em 31 de dezembro de 2024									
		Controladora	Consolidado						
	Nota	2025	2024	2025	2024				
DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO									
Reservas de lucros									
Reserva legal									
Retenção de lucros									
Ajuste de avaliação patrimonial									
Lucros acumulados									
Total									
		Controladora	Consolidado						
	Nota	2025	2024	2025	2024				
DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO									
Saldos em 31 de dezembro de 2023									
Outros resultados abrangentes do exercício									
Lucro do exercício									
Reserva legal									
Transferência para reservas									
Saldos em 31 de dezembro de 2024									
Outros resultados abrangentes do exercício									
Lucro do exercício									
Reserva legal									
Transferência para reservas									
Juros sobre o capital próprio									
Saldos em 31 de dezembro de 2024									
		Controladora	Consolidado						
	Nota	2025	2024	2025	2024				
DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO									
Reservas de lucros									
Reserva legal									
Retenção de lucros									



ECA Digital: empresas terão que rever estratégias de marketing

Cintia de Freitas (*)

O avanço do chamado “ECA Digital” está redesenhando, de forma direta, a maneira como empresas estruturam suas estratégias de marketing. Ao ampliar a aplicação do Estatuto da Criança e do Adolescente no ambiente online, esse conjunto de iniciativas e interpretações impõe novos limites ao uso de dados, especialmente quando envolve crianças e adolescentes, e obriga marcas a reverem práticas tradicionais de segmentação, personalização e comunicação.

A discussão sobre privacidade de dados no Brasil, portanto, ganha um novo eixo, onde não se trata apenas de conformidade com a LGPD, mas de uma mudança mais profunda na lógica do marketing digital. Com a proteção de menores no centro do debate, empresas passam a enfrentar exigências mais rigorosas de consentimento, transparência e responsabilidade no uso de informações, o que impacta diretamente campanhas, canais e estratégias de relacionamento.

A dimensão desse cenário se torna ainda mais evidente quando observamos o nível de presença digital entre os mais jovens. Segundo a pesquisa TIC Kids Online Brasil 2025, 92% das crianças e adolescentes de 9 a 17 anos usam a internet no Brasil, o que representa 24,5 milhões de pessoas. Mais da metade dos usuários de 11 a 17 anos reportou ter tido contato com publicidade em diferentes meios digitais: 55% em redes sociais, 52% em sites de vídeos e 52% na televisão. Esse acesso cada vez mais precoce amplia a responsabilidade das empresas, já que o contato com estratégias de marketing ocorre em uma fase de desenvolvimento mais sensível.

Historicamente, o marketing digital se desenvolveu com forte dependência da coleta e análise de dados para segmentação e personalização. No entanto, quando o público envolve menores de idade, essa lógica passa a encontrar limites mais rígidos, pois o ECA Digital reforça a necessidade de consentimento qualificado, amplia a exigência de transparência e atribui mais responsabilidade às empresas, o que, na prática, demanda uma revisão cuidadosa das estratégias e das formas de comunicação direcionadas a esse público.

Modelos baseados em rastreamento intensivo, criação de perfis comportamentais e hipersegmentação se tornam mais restritos nesse contexto. O desafio deixa de ser apenas técnico ou jurídico e passa a ser essencialmente estratégico: como manter relevância e desempenho sem comprometer princípios

de proteção e privacidade. Por isso, começa a ganhar força uma transformação importante na forma de construir campanhas. Em vez de depender exclusivamente de dados individuais, cresce o peso de abordagens contextuais, da produção de conteúdo relevante e da construção de relacionamento ao longo do tempo.

O foco se desloca da exploração de dados para a geração de valor percebido, exigindo mais criatividade, planejamento e entendimento real do público. Um relatório das Nações Unidas aponta que o bullying cibernético já afeta dois terços das crianças no mundo, e que uma em cada duas vítimas não sabe como buscar apoio. O dado reforça que o ambiente digital não é neutro e exige uma atuação mais responsável de todos os agentes envolvidos, incluindo as empresas, que precisam considerar não apenas a eficácia de suas estratégias, mas também os impactos que podem gerar.

Ao mesmo tempo, o ECA Digital traz uma camada ética mais evidente para o debate. Não se trata apenas de cumprir regras, mas de reconhecer a vulnerabilidade desse público e ajustar práticas, linguagem e canais de comunicação de forma responsável. Ignorar esse aspecto pode gerar riscos que vão além de sanções legais e atingem diretamente a reputação das marcas.

Na prática, empresas precisam revisar fluxos de coleta de dados, garantir mecanismos claros de consentimento e estruturar políticas específicas para o tratamento de informações de menores. Essa adaptação exige integração entre áreas como jurídico, marketing e tecnologia, além de investimentos consistentes em governança e controle. Por outro lado, esse cenário também abre espaço para oportunidades. Organizações que conseguem atuar com transparência e responsabilidade tendem a fortalecer a confiança com consumidores e famílias.

Em um mercado competitivo, confiança passa a funcionar como um diferencial concreto, especialmente quando envolve públicos mais sensíveis. No fim, o avanço do ECA Digital sinaliza uma mudança de paradigma no marketing, em que os dados continuam sendo importantes, mas seu uso passa a estar condicionado a limites mais claros e a uma expectativa social mais elevada. Nesse novo ambiente, proteger o usuário, especialmente os mais jovens, é uma obrigação legal e parte essencial da construção de valor das marcas.

(*) - Especialista em marketing com sólida experiência no setor de shopping centers, e CEO e fundadora da Datta Business, startup brasileira especializada em marketing orientado a dados.

Cinco sinais de que sua startup ainda não está pronta para o atual cenário do mercado brasileiro

Com maior rigor na análise e seletividade na alocação de capital, momento exige preparo estratégico antes de iniciar uma rodada, aponta especialista da Bluefields

O mercado brasileiro de venture capital encerrou 2025 com uma retração de 13% no volume total de investimentos, somando US\$ 4,5 bilhões em 459 rodadas. Em número de aportes, a queda foi ainda mais expressiva: 22%, segundo levantamento da plataforma Sling Hub. O dado revela um cenário em que o capital continua disponível, mas os fundos estão mais seletivos do que nunca.

Nesse contexto, iniciar uma captação sem maturidade suficiente pode enfraquecer a negociação e comprometer a percepção do mercado sobre o negócio, com efeitos que podem ser duradouros. Para a Bluefields, aceleradora de negócios e plataforma de inovação, entender o momento certo de buscar investimento é tão estratégico quanto o próprio processo de captação.

Além da maior seletividade dos fundos privados, o ambiente brasileiro enfrenta um desafio estrutural no financiamento early-stage. Embora existam instrumentos públicos de fomento à inovação, muitos deles ainda são altamente técnicos e burocráticos, o que restringe o acesso de empreendedores fora do ambiente acadêmico. Na prática, parte do capital acaba circulando de forma recorrente entre projetos pouco conectados à validação comercial, reduzindo a formação de um pipeline mais amplo de startups preparadas para escalar.

“A captação precisa acontecer quando a empresa já demonstra consistência operacional, clareza estratégica e validação real de mercado. No cenário bra-



sileiro atual, o investidor está mais técnico e menos disposto a assumir riscos que poderiam ser mitigados com organização interna e preparo estrutural”, afirma Paulo Humaitá, fundador e CEO da Bluefields.

A seguir, o especialista aponta cinco sinais de que a startup pode ainda não estar pronta para buscar investimentos.

- **Validação não comprovada:** Em um ambiente mais seletivo, investidores querem evidências concretas de aderência ao mercado. Não basta ter usuários cadastrados ou projetos-piloto ativos. É necessário demonstrar retenção consistente, baixo churn inicial e, principalmente, disposição real de pagamento. Quando a receita ainda é experimental, depende de condições excessivamente customizadas ou não há clareza sobre o real problema resolvido, a empresa pode ainda estar em fase de teste, e não de escala.
- **Métricas frágeis ou pouco estruturadas:** Com a mudança de ciclo no Brasil, a análise de fundamentos financeiros ganhou centralidade. Fundos avaliam com profundidade indicadores

como CAC (custo de aquisição de cliente), LTV (valor gerado pelo cliente ao longo do tempo), margem bruta, burn rate (ritmo de consumo do caixa) e runway (tempo de vida financeira da empresa com o caixa disponível). Se a startup não acompanha essas métricas de forma sistemática, não consegue explicar o retorno sobre o investimento em aquisição de clientes ou baseia projeções apenas em expectativas otimistas, o risco percebido pelos investidores aumenta. Hoje, a narrativa precisa estar sustentada por dados históricos e consistentes.

- **Receita pouco previsível:** Previsibilidade passou a ser um dos principais critérios de avaliação em rodadas de investimento. Modelos altamente dependentes de vendas pontuais ou contratos esporádicos tendem a gerar cautela. Investidores buscam evidências de pipeline estruturado, recorrência de receita ou ao menos crescimento consistente mês a mês. Sem isso, a projeção de escala fica comprometida e o valuation pode sofrer descontos relevantes.

- **Time desalinhado com a próxima fase:** A capacidade de execução

é determinante. Em um ambiente mais rigoroso, a complementaridade do time fundador pesa tanto quanto o produto. Ausência de liderança técnica estruturada, lacunas na área comercial ou falta de definição clara de papéis podem indicar que a startup ainda não está preparada para absorver capital de crescimento. Cada estágio exige competências específicas, e investidores analisam se o time está adequado à fase pretendida.

- **Falta de uma tese clara para a captação:** Buscar investimento apenas porque “é o próximo passo” é um erro recorrente. Antes de iniciar uma rodada, é essencial definir quanto será captado, qual será o uso do capital, quais metas serão atingidas e como o aporte impactará as próximas rodadas. Sem essa clareza estratégica, a negociação tende a ser mais frágil e pode resultar em diluições desvantajosas ou desalinhamento com investidores.

“O capital está menos disponível do que antes, enquanto investidores e fundos de venture capital passam por um período de transição e compreensão de uma nova economia, ainda mais agora com o advento da Inteligência Artificial e múltiplos comparativos cada vez mais globalizados. O momento certo de captar é quando a empresa já provou que consegue executar, medir e crescer com consistência. A captação não corrige a fragilidade estrutural, ela potencializa negócios que já funcionam”, finaliza Humaitá.

Desenrola Empresas: renegociar com bancos e ignorar o Fisco cria uma “bomba-relógio” no balanço

Alongar o passivo privado sem projetar obrigações tributárias gera uma falsa recuperação e deixa a empresa à mercê de bloqueios judiciais, diz tributarista.

A oportunidade de alongar prazos e renegociar dívidas bancárias por meio de programas como o Desenrola Empresas tem atraído a atenção de diretorias e executivos financeiros em todo o país. Contudo, a adesão a essas facilidades de crédito sem um prévio mapeamento do passivo fiscal pode empurrar as companhias para uma armadilha letal. A ausência de um planejamento integrado transforma o que deveria ser a salvação do caixa em um risco imediato de paralisação das atividades.

A avaliação é de Marcelo Costa Censoni Filho, especialista em Direito Tributário, sócio do Censoni Advogados Associados e CEO do Censoni Tecnologia Fiscal e Tributária. Segundo o advogado, o principal perigo

que os executivos correm ao focar apenas nos débitos privados é o da falsa recuperação financeira.

“Ao alongar o passivo bancário sem tocar no passivo fiscal, a empresa ganha fôlego no curto prazo, mas mantém uma ‘bomba-relógio’ no balanço. Diferentemente de dívidas privadas, que podem ser negociadas com maior flexibilidade, os débitos fiscais trazem consigo o poder de execução imediata da Fazenda Pública, de realizar penhora online pelo sistema Sisbajud, bloqueio de ativos e até a decretação de falência por dívida tributária”, alerta Censoni Filho.

O grande gargalo dessa estratégia unilateral é o destino do próprio fluxo de caixa recuperado pela renegociação. Em vez do dinheiro oxigenar o capital de giro ou financiar a operação produtiva, ele acaba sendo comprometido por parcelamentos fiscais mal dimensionados ou por execuções judiciais inesperadas.

Para ilustrar a gravidade da situação, o especialista faz um paralelo direto com a negligência estrutural. “Na prática, alongar o banco sem reorganizar os tributos é como remendar o pneu furado, mas esquecer o freio quebrado. A empresa até anda, mas não consegue parar no momento crítico, e a sobrevivência do negócio fica à mercê do primeiro auto de infração ou da primeira certidão negativa negada”, explica.

A recomendação central para evitar esse cenário é a adoção de tecnologia fiscal e inteligência de dados antes de qualquer acordo com credores privados. O mapeamento prévio garante que a companhia consiga projetar obrigações futuras, organizando os tributos de forma compatível com a nova realidade financeira e assegurando a blindagem do patrimônio e a manutenção da Certidão Negativa de Débitos (CND).

(Fonte: Marcelo Costa Censoni Filho é sócio do Censoni Advogados Associados, especialista em Direito Tributário e CEO do Censoni Tecnologia Fiscal e Tributária).

A era do B2A já começou e as empresas ainda estão falando com o público errado

Durante anos, o marketing B2B operou sob uma lógica relativamente previsível: marcas falando com pessoas, disputando atenção, construindo autoridade e, no melhor dos cenários, gerando demanda. Mas essa dinâmica acaba de mudar e de forma silenciosa.

Victor Paiva (*)

A ascensão dos agentes de inteligência artificial inaugurou uma nova camada nas relações de mercado: a era do B2A, ou Business to Agent. Não se trata apenas de automação ou ganho de eficiência operacional. Estamos falando de sistemas que passam a intermediar decisões, filtrar informações, recomendar fornecedores e, em muitos casos, decidir antes mesmo que um humano entre em cena.

Isso muda tudo.

Se antes o desafio era ser relevante para quem decide, agora é preciso ser compreendido, interpretado e priorizado por quem recomenda: os algoritmos. E isso exige uma revisão profunda das estratégias de marketing e vendas, especialmente no universo B2B, onde o ciclo de decisão é mais complexo.

Hoje, agentes de IA já participam ativamente da jornada de compra. Eles resumem pesquisas, comparam soluções, analisam reputação digital e indicam caminhos com base em critérios objetivos. Nesse cenário, não basta mais ter um bom discurso. É preciso ter uma presença digital estruturada, consistente e, acima de tudo, legível para máquinas.

Isso começa por algo básico, mas negligenciado por muitas empresas: organização de dados. Sites confusos, conteúdos genéricos, informações desatualizadas, além da falta de clareza, dificultam não só a experiência huma-



na, mas também a interpretação por sistemas de IA. Se o algoritmo não entende o que você faz ou não encontra evidências confiáveis, você simplesmente deixa de existir na nova lógica de recomendação.

Outro ponto crítico é a autoridade digital. Durante muito tempo, a autoridade foi associada à percepção humana: branding, reputação, presença em eventos. Agora, ela passa também por sinais objetivos: consistência de conteúdo, menções qualificadas, avaliações, tempo de resposta e coerência de informações em diferentes canais. Agentes de IA não "acreditam" em marcas, eles validam dados e apresentam fatos.

Isso impacta diretamente a geração de demanda. O funil tradicional, baseado em atração, nutrição e conversão, começa a ser redesenhado. Parte desse processo passa a ser mediado por sistemas que chegam ao lead já com uma pré-análise feita. Isso encurta ciclos, aumenta a exigência sobre a clareza da oferta e reduz o espaço para abordagens superficiais

e exige transformar o relacionamento comercial.

Esse movimento já começa a se refletir no mercado de trabalho. Análises recentes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) indicam que a inteligência artificial não necessariamente substitui funções, mas reconfigura tarefas dentro das ocupações, ampliando o nível de exposição à tecnologia em diferentes setores. O impacto, portanto, não está apenas na eliminação de postos, mas na transformação do trabalho como um todo, exigindo novas competências e acelerando a necessidade de adaptação por parte de empresas e profissionais.

No Brasil, essa transformação tende a ser ainda mais desafiadora. Embora o país apareça entre os líderes globais em automação e adoção de IA, muitas empresas ainda convivem com sistemas legados, processos fragmentados e baixa maturidade digital. Na prática, isso revela um paradoxo: o Brasil avança rápido na adoção de IA, mas ainda lento na capacidade de transformar tecnologia em

valor de negócio. Esse descompasso tende a se tornar um dos principais fatores de diferenciação competitiva nos próximos anos.

O resultado pode ser uma nova divisão de mercado. De um lado, empresas e profissionais que enxergam a inteligência artificial como estratégia de negócio e investem em governança, integração, capacitação e geração de valor. Do outro, organizações que seguem tratando IA apenas como ferramenta pontual, sem revisar processos, cultura ou modelo operacional.

Alguns setores B2B tendem a sair na frente nessa corrida. Tecnologia, serviços financeiros, saúde e indústrias com alto nível de digitalização já possuem uma base mais estruturada para incorporar agentes de IA em suas operações. Mas a oportunidade não está restrita a esses segmentos, ela está disponível para qualquer empresa disposta a reorganizar sua forma de comunicar, vender e se posicionar.

A grande mudança, no fim das contas, é de perspectiva.

Não estamos mais apenas competindo por atenção. Estamos competindo por interpretação.

E, na era do B2A, vence quem consegue ser compreendido primeiro pelas máquinas, depois pelas pessoas.

(*) Fundador da HIP, agência especializada em storytelling e marketing B2B com atuação internacional, e organizador do TEDxFortaleza.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Liderança global exige adaptação, propósito e aprendizado contínuo

Roger Carrillo, advisor da THEIA JOBS e ex-Mondelez, defende adaptação cultural na liderança global

Ao olhar para a própria trajetória, Roger Carrillo costuma resumir sua jornada em três pilares: **desenvolvimento contínuo, alinhamento com valores e capacidade de adaptação**. Para ele, esses elementos foram decisivos para construir uma carreira internacional sólida em uma das maiores multinacionais do setor de alimentos do mundo.

Nascido na Venezuela e criado parcialmente nos Estados Unidos durante a infância, Carrillo desenvolveu desde cedo contato com diferentes culturas. Graduado em Relações Industriais pela Universidad Católica Andrés Bello, iniciou sua carreira em Recursos Humanos influenciado pela mãe, que atuava com treinamentos e desenvolvimento humano.

"Gostava de entender como as pessoas alcançavam determinados resultados e como disciplina, planejamento e princípios influenciavam o crescimento profissional", relembra.

Após experiências iniciais em empresas venezuelanas, ingressou na Philip Morris, em 1994, companhia que posteriormente daria origem à Mondelez International. Foi ali que construiu praticamente toda a sua trajetória executiva.

Começou atuando em áreas operacionais de Recursos Humanos, passando por folha de pagamento, benefícios e treinamentos. Pouco tempo depois, assumiu posições de liderança, especialmente ligadas ao desenvolvimento de equipes comerciais.

A carreira ganhou dimensão internacional quando realizou um mestrado na Purdue University, nos Estados Unidos. Em seguida, passou a atuar em posições estratégicas para a região andina, abrangendo países como Peru, Equador, Colômbia e Bolívia.

Ao longo dos anos, acumulou experiências em diversos países, incluindo Brasil, Estados Unidos e Singapura. No Brasil, assumiu uma posição estratégica durante um período de forte expansão industrial no Nordeste, acompanhando projetos relevantes de crescimento da companhia.

"O Brasil foi uma experiência extraordinária. É um país de enorme relevância para os negócios na América Latina e com uma cultura extremamente rica", afirma.



Roger Carrillo.

Mais tarde, já nos Estados Unidos, participou da reorganização global da companhia após a criação da Mondelez International, assumindo posições ligadas à gestão de talentos, cultura organizacional e desenvolvimento global de lideranças.

A vivência em diferentes continentes trouxe aprendizados importantes sobre liderança e comportamento humano. Segundo Carrillo, compreender as diferenças culturais é essencial para quem deseja construir uma carreira internacional consistente.

"Quando uma pessoa vai morar em outro país, ela precisa aprender a se integrar à cultura local, jamais tentar impor seus próprios costumes", destaca.

Durante a passagem pela Ásia, teve contato direto com culturas corporativas bastante distintas das vivenciadas na América Latina e nos Estados Unidos. A experiência reforçou sua percepção sobre a importância da flexibilidade e da escuta dentro das organizações.

Para o executivo, o mundo corporativo atual exige líderes capazes de equilibrar transformação e execução ao mesmo tempo.

"O líder moderno precisa ter capacidade adaptativa. O mercado muda rapidamente e quem não continua aprendendo acaba ficando para trás", pontua.

Carrillo também acredita que proximidade com os times e reconhecimento constante são fatores fundamentais para gerar engajamento.

Segundo ele, líderes que conseguem compreender os objetivos individuais das pessoas criam equipes mais motivadas, colaborativas e preparadas para enfrentar desafios complexos.

Outro ponto que considera essencial é o alinhamento entre valores pessoais e propósito organizacional. Para ele, construir uma carreira sem identificação genuína com a empresa tende a tornar a jornada mais difícil e menos sustentável no longo prazo.

"Quando existe conexão verdadeira com os valores e com o propósito da organização, o trabalho ganha muito mais significado", afirma.

Hoje, após décadas de atuação global, Roger Carrillo começa a direcionar os próximos passos da carreira para projetos de consultoria, mentoria e desenvolvimento de lideranças.

Ao compartilhar sua história, reforça que crescimento profissional não acontece de forma imediata, mas sim como resultado de preparação, consistência e aprendizado contínuo.

"A carreira é uma maratona, não uma corrida de cem metros. O importante é evoluir continuamente, sem perder a essência e os próprios valores", conclui.

Seguro prestamista começa a ganhar espaço nos consórcios

Cobertura, já usada em financiamentos, empréstimos e cartões de crédito, passa a ser vista como instrumento relevante para ampliar previsibilidade e a segurança jurídica no sistema de consórcios hoje com 13 milhões de participantes ativos.

Seguro prestamista começa a ganhar espaço no mercado de consórcios como um instrumento fundamental para a proteção de consorciados, grupos e administradoras. O objetivo é dar mais previsibilidade ao sistema, reduzir os impactos e reforçar a segurança jurídica de uma modalidade que se consolida como importante instrumento de financiamento de bens diversos.

Já utilizado em operações como empréstimos, financiamentos e cartões de crédito, o seguro prestamista pode quitar total ou parcialmente a dívida em casos como morte, invalidez ou perda involuntária de renda, conforme as coberturas previstas em contrato. Na prática, diante de uma situação prevista na apólice, o acionamento é feito junto à seguradora, que realiza o pagamento diretamente ao

credor, promovendo a quitação ou a amortização da obrigação.

No sistema de consórcios, a relevância desta cobertura está ligada à própria natureza do modelo, baseado na coletividade. "Quando um consorciado deixa de cumprir sua obrigação em razão de um fato imprevisível, os efeitos podem ultrapassar a esfera individual e alcançar o fluxo do fundo comum, a previsibilidade financeira e a estabilidade do grupo", explica Silvana Simões Pessoa, advogada especializada em consórcios e governança corporativa.

Nesse contexto, o seguro prestamista deixa de ser apenas uma proteção e passa a ser visto como um mecanismo de mitigação de risco, preservação do equilíbrio econômico-financeiro e dos interesses da coletividade. Em paralelo, a contratação da cobertura ajuda a reduzir impactos para o consorciado e sua família em momentos de vulnerabilidade. Além de deixar a gestão mais previsível por parte das administradoras.

Para Silvana, que também é presidente da ABAEC, a associação que

reúne os advogados especializados em consórcios, o tema precisa ganhar mais espaço no setor. "A contratação do seguro prestamista pode garantir mais segurança e continuidade para os grupos de consórcio", afirma.

Segundo ela, se essa prática já é reconhecida em financiamentos, faz sentido que avance de forma mais recorrente também nos consórcios, que hoje têm papel importante no financiamento de inúmeros bens, de carros a viagens ou festas de casamento.

Em um momento de expansão do consórcio, impulsionada pelas altas taxas de juros, o setor já se aproxima de 13 milhões de participantes ativos, segundo a ABAC (Associação Brasileira das Administradoras de Consórcios). Com grupos mais numerosos, os riscos também aumentam. Nesse cenário, o seguro prestamista ganha relevância como instrumento de prevenção, estabilidade e proteção coletiva. Em um ambiente de regras mais complexas, judicialização e busca por maior previsibilidade econômica, esse tipo de ferramenta tende a ocupar espaço crescente na estratégia do setor.



ParallelVision_de_Pixabay_CANVA

COMBINAÇÃO DE PRESSÕES

IA E SAÚDE MENTAL DEVEM REDEFINIR QUAIS EMPRESAS CONSEGUIRÃO SUSTENTAR PERFORMANCE NOS PRÓXIMOS ANOS

Pesquisa global com 1.500 líderes de RH em dez países mostra que Brasil lidera pressão por retenção de talentos ligados à IA e registra o maior impacto da saúde mental nos custos corporativos

O Brasil entrou em 2026 diante de uma combinação de pressões que começa a redefinir a relação entre pessoas, produtividade e competitividade nas empresas. Ao mesmo tempo em que o país lidera os índices globais de ansiedade, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), empresas brasileiras são as que mais relatam pressão para reter profissionais com habilidades ligadas à inteligência artificial, de acordo com o novo estudo ROI do Bem-Estar 2026, realizado com 1.500 líderes de RH em dez países.

Os dados sugerem que a aceleração da IA, combinada à pressão crescente por performance e estruturas mais enxutas, começa a deslocar a discussão sobre saúde mental e bem-estar do campo dos benefícios corporativos para o centro das estratégias de produtividade, retenção e sustentabilidade da performance.

Para Ricardo Guerra, líder do Wellhub no Brasil, a convergência entre pressão crescente por performance e deterioração da saúde mental deve se tornar um dos principais desafios corporativos dos próximos anos, especialmente em um cenário em que empresas dependem cada vez mais de talentos estratégicos para sustentar crescimento, adaptação tecnológica e resultados.

Na avaliação do líder do Wellhub, o estudo aponta três grupos de empresas brasileiras emergindo da inflexão atual. “Os próximos 24 meses vão definir em qual grupo cada companhia vai parar”, acredita Guerra.

As que se reinventam: em todo o mundo, 95% das empresas que medem retorno sobre programas de bem-estar obtêm ROI positivo e quase 25% delas relatam retorno acima de 100%, o equivalente a dois dólares de retorno para cada dólar investido. Essas companhias já trataram o capital humano como ativo de balanço, não como linha de despesa. Devem entrar em 2028 com vantagem competitiva mensurável em retenção, produtividade e custo.

As que ficam em uma zona cinzenta: empresas que reduziram estruturas em 2024 e 2025 impulsionadas pela automação, mas não investiram em sustentar os times remanescentes. Esses profissionais agora convivem com a chamada “culpa do sobrevivente”, o desgaste emocional e a sobrecarga silenciosa de quem permanece após grandes reestruturações, enquanto as empresas começam a sentir os impactos em afastamentos, perda de talentos e queda de produtividade. No Brasil, 89% dos líderes de RH afirmam que questões relacionadas à saúde mental já elevam os custos das organizações.

As que ficarão para trás: organizações que continuam tratando saúde mental e bem-estar como benefícios periféricos, e não como infraestrutura para sustentar produtividade, retenção e adaptação em um ambiente cada vez mais pressionado pela IA. Em um cenário de disputa crescente por talentos estratégicos, empresas que não conseguirem criar ambientes mais sustentáveis correm o risco de perder justamente os profissionais mais críticos para sustentar inovação, crescimento e competitividade.



Devrimb_CANVA

O custo dessa desconexão já começa a aparecer em afastamentos, turnover, queda de engajamento e perda de performance, e tende a se intensificar nos próximos anos.

“O paradoxo da era da IA é que ela não está substituindo o fator humano, está sobrecarregando o indivíduo que permaneceu na empresa após as reestruturações motivadas pela automação. Os próximos 24 meses vão decidir quais empresas brasileiras vão entrar em 2028 valendo mais do que valem hoje e quais vão descobrir que perderam, sem se dar conta, os profissionais que sustentavam o futuro delas”, defende Ricardo Guerra.

Onde a pressão por performance encontra a crise de saúde mental

De acordo com o estudo, o Brasil aparece acima da média global em praticamente todos os indicadores relacionados à pressão sobre talentos estratégicos, produtividade e saúde mental nas empresas. Os resultados chamam atenção mesmo em um contexto em que o país já convive historicamente com altos índices de afastamentos, ansiedade, estresse e burnout no ambiente de trabalho.

- 98% das empresas brasileiras afirmam que reter profissionais de alta performance será prioridade em 2026, dez pontos acima da média global de 88%.
- 74% dos líderes de RH no país temem perder colaboradores com habilidades em IA, como automação de fluxos, engenharia de prompts e interpretação de resultados gerados por inteligência artificial. No mundo, esse índice é de 62%.

- 89% afirmam que questões relacionadas à saúde mental já elevam os custos organizacionais, o maior índice entre os dez países pesquisados, e bem acima dos 72% da média global.
- 98% das empresas brasileiras dizem que programas de bem-estar aumentam a produtividade (vs. 91% global); e 92% afirmam que o bem-estar é fundamental para o sucesso financeiro da companhia.
- 95% relatam redução de custos relacionados a benefícios de saúde após implementar programas estruturados.

Segundo a OMS, o Brasil lidera os índices globais de ansiedade e também aparece entre os países com maiores níveis de estresse e depressão. Nesse contexto, os resultados do estudo sugerem que empresas brasileiras enfrentam uma combinação particularmente desafiadora entre pressão crescente por produtividade, adaptação acelerada à IA e desgaste emocional das equipes, um cenário que tende a impactar diretamente na retenção, engajamento e sustentabilidade da performance nos próximos anos. “A combinação de pressão competitiva máxima e capacidade cognitiva sob ataque cria um cenário inédito. E os ajustes que cada empresa fizer nos próximos 24 meses vão definir sua trajetória pela próxima década”, diz Guerra.

A conta da sobrecarga começará a aparecer em breve

A automação avançando em diferentes áreas leva empresas a operar com estruturas menores e maior dependência dos profissionais considerados estratégicos. Quem fica absorve mais responsabilidades, mais pressão e, frequentemente, um peso emocional silencioso por ter permanecido enquanto colegas foram desligados, fenômeno que psicólogos organizacionais chamam de “survivor guilt”, ou culpa do sobrevivente.

Os dados do estudo sugerem que essa pressão começa a ultrapassar a esfera emocional e ganhar impacto operacional dentro das empresas. No Brasil, 98% das organizações afirmam que reter profissionais de alta performance será prioridade em 2026, enquanto 74% dos líderes de RH dizem temer perder talentos com habilidades ligadas à IA. Ao mesmo tempo, 98% das empresas brasileiras afirmam que programas de bem-estar aumentam a produtividade, sinalizando uma mudança na forma como saúde mental e gestão da performance passam a ser tratadas no ambiente corporativo.

O levantamento global mostra ainda que estresse crônico e burnout aparecem como os fatores que mais comprometem a saúde mental dos colaboradores, mencionados por 23% dos entrevistados. Em seguida vêm excesso de trabalho e expectativas irreais, com 21%.

“Ambos são fatores 100% internos à organização e não dependem de cenário econômico, política pública ou comportamento individual do colaborador. Dependem de como o trabalho é organizado dentro de cada empresa”, diz Juliano Ballarotti, General Manager do Wellz, plataforma de saúde emocional do Wellhub.

“Quando um colaborador prioriza sua saúde mental, ele não está escolhendo trabalhar menos, está buscando condições para trabalhar melhor. O antigo modelo de comando e controle se tornou um dos cenários mais ineficientes para os negócios modernos. Quanto mais a tecnologia acelera a rotina, mais importante se torna criar ambientes onde as pessoas consigam manter foco, equilíbrio, capacidade de reflexão e saúde mental para tomar boas decisões”.

Bem-estar já faz parte da estratégia de performance das empresas

O estudo mostra que programas de bem-estar deixaram de ser tratados apenas como benefício corporativo e passaram a ser analisados sob a ótica de performance, produtividade e retorno financeiro. No Brasil, 98% dos líderes de RH afirmam que essas iniciativas ajudam a reter talentos; 96% dizem que sustentam produtividade e desempenho; 95% relatam redução direta nos custos com saúde. E 98% afirmam que áreas financeiras exercem influência direta sobre decisões ligadas à força de trabalho e benefícios corporativos.

No cenário global, 95% das empresas que acompanham indicadores de ROI sobre programas de bem-estar registram retorno positivo. Dessas, 75% relatam ROI superior a 50%; quase 25% apontam retorno acima de 100%, equivalente a US\$ 2 de retorno para cada US\$ 1 investido.

“Por mais que o futuro do trabalho seja cada vez mais tecnológico, as pessoas vão valer mais nessa era da IA, não menos”, acredita Ricardo Guerra. “A pressão por reter talentos estratégicos transformou o bem-estar em ativo de balanço. A empresa que entender isso primeiro vai capturar os melhores talentos e retê-los por mais tempo”.



4K-Image_CANVA