

CUSTO INVISÍVEL DA IA

POR QUE A FALTA DE MÉTRICAS ESTÁ CRIANDO A PRÓXIMA BOLHA CORPORATIVA

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

Seu plano de recuperação cibernética tem um problema de confiança

A maioria das organizações ainda acha que a recuperação cibernética é um problema de restauração, mas e se, na verdade, for um problema de confiança?

Quando um ataque destrutivo ocorre, ninguém pergunta o quão rápido você consegue clicar em "restaurar". O que as pessoas perguntam é algo muito mais difícil: podemos confiar no que volta a ficar online? Podemos confiar em nossas identidades? Nossos dados? Nossos sistemas de IA? Nossas decisões?

À medida que vamos nos aprofundando em recuperação confiável, infraestrutura de IA resiliente e o porquê de uma recuperação rápida sem validação pode colocar você exatamente de volta à estaca zero, chegamos a uma conclusão: restaurar rápido não significa nada se você não puder confiar no que volta ao ar.

Backups, por si só, não tornam você resiliente, assim como planos de recovery isolados não garantem resiliência. E se você não pode confiar na origem da restauração, no destino e no ambiente em que está operando, você não tem uma estratégia de recuperação. O que você tem é apenas um salto de fé e a garantia de uma semana extremamente estressante pela frente.

É por isso que o conceito de Empresa Mínima Viável (MVC) importa tanto. Não se trata de quais aplicativos voltam primeiro, mas sobre qual é o estado operacional mínimo e confiável de que a sua organização precisa para continuar funcionando enquanto tudo ao redor está em chamas.

Os atacantes não estão mais arrombando a porta da frente, eles estão vivendo dentro dos ambientes por semanas, observando, aprendendo, comprometendo identidades, mapeando caminhos de recuperação,



Gustavo Leite

“Backups, por si só, não tornam você resiliente, assim como planos de recovery isolados não garantem resiliência.”

esperando. Então, se você faz o restore rapidamente sem validar, o que está de fato limpo? Parabéns, você acabou de restaurar o atacante também.

Uma recuperação rápida que reintroduz o acesso do adversário não é resiliência, é uma reinfecção em alta velocidade. É assim que uma recuperação priorizando a confiança realmente se parece na prática:

- Playbooks de recuperação e credenciais armazenados fora do raio de impacto, porque, quando seu ambiente principal cai, você precisa ser capaz de encontrá-los de verdade;

- Um ambiente seguro de contingência, onde sua equipe pode investigar e tomar decisões sem tocar nos sistemas comprometidos;

- Infraestrutura de identidade recuperada antes de qualquer outra coisa, pois tudo o que vem a seguir depende dela;

- Serviços críticos restaurados progressivamente e apenas depois de você validar que eles estão realmente limpos.

Agora aplique isso à era da Inteligência Artificial.

A IA roda com os seus dados, e isso significa que o problema de confiança sobre o qual você acabou de ler não fica restrito ao seu ambiente de backup. Ele acompanha seus workloads de IA por toda parte.

Hoje, os dados mais importantes que alimentam a IA são os não estruturados. Eles são desorganizados, estão em todo lugar e estão se tornando o ativo mais valioso e mais visado do seu ambiente. E se você não pode confiar neles, a sua IA também não pode.

(Fonte: Gustavo Leite, VP da Cohesity para América Latina).

Erros que empresas cometem ao adotar IA no RH

A maioria dos profissionais de Recursos Humanos no Brasil faz uso de inteligência artificial (IA). É o que aponta o último Censo do RH, segundo o qual 75% dos profissionais da área recorrem às ferramentas de IA para otimizar processos, principalmente em tarefas operacionais. ▶▶▶

O que as empresas devem priorizar com a NR-1 em vigor

A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que passou a exigir das empresas o mapeamento e a gestão de riscos psicossociais no ambiente de trabalho, entrou oficialmente em vigor em 26 de maio de 2026. ▶▶▶

A forma como você responde pode influenciar na contratação?

Tecnologia tem analisado tom de voz, pausas e estrutura das respostas para entender preparo e autenticidade dos candidatos. ▶▶▶

Instagram deixa de ser apenas rede social e se aproxima dos mecanismos de busca

Que o Instagram é uma rede social associada a curtidas, seguidores e engajamento, todo mundo já sabia. Mas uma série de atualizações lançadas pela Meta ao longo de 2026 sugere uma transformação mais profunda: a plataforma está evoluindo para um ambiente onde busca, descoberta, inteligência artificial e recomendação passam a desempenhar papel central. ▶▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Reprodução: <https://brazilwinechallenge.com.br/>



Brazil Wine Challenge

Bento Gonçalves volta a ser o centro das atenções da vitivinicultura internacional a partir desta terça-feira, 16 de junho, quando começam as degustações do 13º Brazil Wine Challenge. Promovido pela Associação Brasileira de Enologia (ABE), o concurso reúne, até o dia 19, especialistas de nove países para avaliar às cegas 1.127 amostras inscritas por 190 empresas de 19 nações. É a maior edição da história do concurso. Realizado em anos pares, o Brazil Wine Challenge consolidou-se como uma das principais competições de vinhos das Américas e é o único concurso internacional realizado no Brasil com chancela da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV). Nesta edição, alcança números históricos, reafirmando sua relevância no cenário mundial e a confiança depositada por produtores de diferentes origens na seriedade e no rigor técnico do evento (<https://brazilwinechallenge.com.br/>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

Reprodução/StartSe



AI Festival reuniu mais de 6.000 participantes com 60 horas de conteúdo em São Paulo

@Na mesma semana em que o primeiro longa-metragem totalmente criado por inteligência artificial estreou no Festival de Cannes, o Brasil reuniu algumas das principais Big Techs do mundo para discutir como a IA já começa a transformar a cultura, os negócios, as profissões e a própria dinâmica da economia global. O debate aconteceu durante a segunda edição do AI Festival, promovido pela StartSe, plataforma de educação executiva em novos negócios do país, com organização da Origami Marketing e Eventos. Estiveram presentes, no Centro de Convenções Pro Magno, em São Paulo, delegações de mais de 16 grandes marcas do Vale do Silício, China e outros polos de inovação, entre elas especialistas, executivos e cientistas de dados da Google, Anthropic, Amazon, IBM, Oracle, Massachusetts Institute of Technology (MIT) e Monday (<https://origamieventos.com.br/>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Ética e Integridade

A nova fase da proteção de dados no Brasil

Denise Debiasi

▶▶▶ [Leia na página 6](#)



OPINIÃO

Do código aberto à IA: duas décadas de transformação digital e o que esperar do futuro

Sandra Vaz (*)

Há vinte anos, o universo corporativo brasileiro operava em silos. Sistemas proprietários que não se falavam, ambientes fechados que protegiam fornecedores mais do que clientes, e uma lógica de dependência tecnológica que tornava qualquer mudança lenta e cara.

Do outro lado desse cenário, comunidades de desenvolvedores apostavam num modelo então visto como curiosidade acadêmica: o software de código aberto. Parecia uma disputa desigual. Duas décadas depois, o resultado é inequívoco: os silos cederam, e o open source tornou-se a fundação sobre a qual a economia digital global foi construída.

A transformação foi silenciosa, mas profunda. O Brasil que virou referência mundial com o Pix, sistema de pagamentos instantâneos que processa bilhões de transações em tempo real, é o mesmo que, por anos, precisou ser convencido de que infraestrutura aberta era uma escolha segura. Não é coincidência: conquistas como essa repousam sobre fundações de código aberto, colaboração distribuída e uma cultura que aprendeu a romper padrões estáticos antes de entender como escalar.

O caminho da virada

Quando a Red Hat chegou ao Brasil, em 2026, o mercado ainda precisava ser convencido. O software proprietário reinava nas salas de decisão das grandes corporações e das instituições públicas. Falar em open source exigia paciência e muita argumentação e, não raro, esbarrava no ceticismo de quem, como um de nós, trabalhava do outro lado desse debate.

A virada veio com a combinação do smartphone, da computação em nuvem e da explosão de dados que se seguiu. As grandes empresas de tecnologia globais perceberam que os modelos tradicionais de código proprietário não seriam suficientes para acompanhar a velocidade da nova economia digital. A necessidade de escalar rapidamente levou gigantes a investir diretamente em comunidades abertas e, quando chegaram lá, encontraram algo mais do que código: encontraram uma cultura colaborativa que provaria ser o verdadeiro diferencial competitivo do século XXI.

No Brasil, esse movimento se refletiu de forma progressiva e consistente. O setor público foi um dos primeiros a abrir as portas, enxergando no open source uma oportunidade de reduzir dependências tecnológicas e custos. Em seguida, vieram as empresas privadas, primeiro as de tecnologia, depois todos os demais setores. Hoje, não existe organização de relevância no país que não tenha, em alguma camada de sua infraestrutura, adotado o código aberto. O que antes era uma alternativa tornou-se uma regra para se manter competitivo no mercado.

Uma cultura que vai além do código

Fundamentalmente, o que esses vinte anos nos ensinaram é que as revoluções tecnológicas mais duradouras não abarcam apenas ferramentas, dizem respeito a todo o know-how de trabalhar e de tomar decisões. O open source mostrou que nenhuma empresa tem (ou pode ter) todas as respostas, que o conhecimento coletivo supera o individual e que a transparência reduz riscos e acelera a escalada de negócios. Esses princípios, nascidos nos fóruns de desenvolvedores das décadas passadas, são hoje a base de algumas das estratégias corporativas mais sofisticadas do mundo.

Assim, organizações que internalizaram esses princípios não apenas em sua infraestrutura, mas em sua forma de operar, chegaram mais preparadas para cada onda de transformação: da nuvem à automação, da virtualização aos ambientes híbridos. A abertura não era apenas uma vantagem técnica: era uma vantagem organizacional.

Agora, uma nova transformação reposiciona o debate tecnológico: a inteligência artificial generativa. Pela primeira vez, sistemas conseguem transformar gigantescos volumes de dados em linguagem natural, análises, automação e apoio à tomada de decisão em larga escala. O impacto potencial ultrapassa produtividade operacional e alcança praticamente todos os setores da economia: da indústria ao setor financeiro, da saúde ao serviço público. Mais importante do que a tecnologia em si é a velocidade da mudança. A IA deixou de ser um experimento restrito a laboratórios para se tornar prioridade estratégica de empresas e governos.

Mas o impacto da tecnologia vai muito além da produtividade individual. A medida que empresas passam a lidar com decisões automatizadas, soberania de dados e exigências regulatórias mais rigorosas, cresce a necessidade de compreender como os sistemas operam e como os modelos são treinados, integrados e governados. É aqui que open source e IA convergem de forma decisiva: plataformas abertas oferecem maior capacidade de auditoria, interoperabilidade e controle tecnológico, fatores essenciais para ambientes críticos.

O Brasil que construímos, e o que ainda veremos no futuro

Olhando para essas duas décadas, o que mais impressiona não é nenhuma tecnologia específica, é a velocidade com que o Brasil passou de mercado a ser convencido para protagonista global em inovação digital. O Pix é o exemplo mais emblemático: sustentar bilhões de transações em tempo real exigiu uma arquitetura altamente resiliente, segura e construída sobre fundações abertas. Esse mesmo ecossistema, formado por profissionais, parceiros e organizações que apostaram cedo no open source, é o que coloca o país em posição privilegiada para a era da IA.

As empresas que chegaram mais preparadas para o momento atual foram, em grande medida, aquelas que já haviam adotado os princípios do código aberto não só em sua infraestrutura, mas em sua cultura organizacional. As que ainda operam presas a ecossistemas fechados e dependências proprietárias carregam um ônus crescente: não apenas de custo e rigidez, mas de distância em relação a um mercado que já se movia enquanto elas aguardavam.

Assim como aconteceu com a chegada da internet e dos smartphones, a IA ampliará exponencialmente a relevância das comunidades abertas e das plataformas que souberam construir confiança ao longo do tempo. Nos próximos vinte anos, o desafio não será convencer ninguém de que a tecnologia aberta funciona ou de que a IA transforma. Será garantir que a cultura que sustenta essas escolhas esteja enraizada o suficiente para que as organizações brasileiras possam extrair o máximo de tudo que está por vir.

Quem plantou essa semente, apostando no open source, na construção de ecossistemas colaborativos, e se recusando a aceitar a inovação como privilégio de poucos fornecedores tinha razão. E o Brasil está, finalmente, colhendo os frutos.

(*) Country Manager da Red Hat Brasil.

EUA incluem BYD e Alibaba na lista de empresas com ligações com as forças armadas chinesas

Em mais uma batalha da guerra que vem sendo travada há anos, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos adicionou grandes empresas chinesas, entre elas a gigante de e-commerce Alibaba e a fabricante de carros elétricos BYD, a uma lista de empresas apontadas como tendo vínculos com as forças armadas da China.

Vivaldo José Breternitz (*)

A medida não implica em sanções imediatas, mas serve de alerta a organizações americanas sobre os riscos de fazerem negócios com essas firmas; a embaixada da China em Washington classificou a lista como “discriminatória” e afirmou que as empresas do país cumprem rigorosamente as leis internacionais.

Representantes da Alibaba disseram que não há fundamento para a inclusão da companhia na referida lista, conhecida como Section 1260H e que contém 188 empresas chinesas consideradas risco à segurança nacional dos EUA.

Além da BYD e Alibaba, constam da lista empresas muito conhecidas, como Baidu, Tencent e Huawei. O caso da BYD chama a atenção: a empresa, que não exporta carros para os EUA, ultrapassou a Tesla neste ano e tornou-se a maior fabricante de veículos elétricos do mundo.

Segundo a professora Stefanie Kam, da Nanyang Technological University, de Singapura, a China pode retaliar incluindo empresas americanas em sua própria lista ou responder com pressão diplomática.

A decisão promete aumentar ainda mais as tensões entre Washington e Pequim, em um cenário de disputa tecnológica e comercial que se arrasta há anos.

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



Plataforma de Energia Nuclear dos BRICS defende ampliação da cooperação em computação quântica

Os participantes da Plataforma de Energia Nuclear dos BRICS defenderam a intensificação dos esforços conjuntos para impulsionar o desenvolvimento da computação quântica, destacando a importância da tecnologia para os sistemas energéticos do futuro e para a ampliação do potencial da energia nuclear. A manifestação foi apresentada durante o Fórum de Tecnologias Quânticas dos BRICS, realizado em Moscou, e reforça o compromisso dos países do bloco com o avanço da cooperação científica e tecnológica em áreas estratégicas para o setor energético.

A declaração foi apresentada por Elsie Pule, coordenadora-chefe da Plataforma de Energia Nuclear dos BRICS, que classificou a computação quântica como uma área com potencial para se tornar, nas próximas décadas, um dos principais motores da transformação econômica e social. Segundo o documento, a tecnologia poderá contribuir para enfrentar desafios complexos de modelagem e engenharia, otimizar processos produtivos e logísticos e apoiar o desenvolvimento de novos materiais e tecnologias para o setor nuclear.

“Reconhecemos o potencial significativo da computação quântica para os usos pacíficos da energia nuclear na resolução de uma ampla gama de desafios de modelagem e engenharia, na otimização de processos produtivos e logísticos e no desenvolvimento de novos materiais e tecnologias destinados a ampliar ainda mais a eficiência, a segurança e a confiabilidade da energia nuclear como um todo”, afirma a declaração da Plataforma.

O documento também registra o apoio unânime dos participantes ao avanço das tecnologias quânticas, reconhecendo sua crescente relevância para o futuro da energia nuclear.

“Nossa missão é garantir que as tecnologias nucleares avançadas contribuam para melhorar a qualidade de vida da humanidade. As primeiras aplicações da computação quântica na indústria nuclear russa já demonstraram o potencial significativo dessa tecnologia para tornar a geração de energia nuclear mais eficiente e confiável. O conhecimento e a experiência acumulados nessa área devem estar acessíveis a todos os participantes da Plataforma de Energia Nuclear dos BRICS. Esperamos que, com o apoio da Rosatom, sejam desenvolvidas em breve iniciativas voltadas ao compartilhamento de conhecimento em computação quântica e ao avanço de pesquisas colaborativas, ajudando-nos a cumprir nossa missão de servir tanto ao progresso tecnológico quanto à humanidade”, afirmou Elsie Pule.

Criada para fortalecer a cooperação entre organizações do setor nuclear dos países do BRICS e promover a energia nuclear como fonte limpa de energia, a Plataforma de Energia Nuclear dos BRICS busca ampliar a adoção de melhores práticas, tecnologias avançadas e modelos de negócios voltados ao desenvolvimento de projetos nucleares nos mercados do bloco e em outros países. A iniciativa reúne empresas, associações e órgãos governamentais dos países participantes, com o objetivo de promover cooperação tecnológica, intercâmbio de conhecimento e formação

de profissionais para aplicações energéticas e não energéticas. A Associação Brasileira para Desenvolvimento de Atividades Nucleares (ABDAN) participou da criação da Plataforma, representando o Brasil.

A primeira reunião da Plataforma foi realizada em Moscou, em 17 de outubro de 2024, com a participação de representantes da Rússia, Brasil, China, África do Sul, Emirados Árabes Unidos, Irã, Etiópia e Bolívia. Na ocasião, oito empresas e organizações governamentais assinaram uma declaração de apoio à criação da iniciativa. Em 2025, a Autoridade de Usinas Nucleares do Egito (NPPA) e a Nucleo Brasil Energia Participações Ltda. (NBEPAR) aderiram à declaração.

O fortalecimento da cooperação em computação quântica ocorre em um momento de expansão da energia nuclear entre os países do BRICS. Dados apresentados no âmbito da Plataforma indicam que o bloco deverá responder por cerca de dois terços do crescimento da capacidade nuclear mundial até 2030. Nesse contexto, a energia nuclear é apontada pelos participantes como uma ferramenta estratégica para ampliar a segurança energética, apoiar os processos de descarbonização e impulsionar o desenvolvimento econômico sustentável.

Atualmente, a Plataforma reúne a Rosatom (Rússia), CNNC (China), NECSA e Eskom (África do Sul), NPPD (Irã), ABDAN e NBEPAR (Brasil), ABEN (Bolívia), o Ministério da Inovação e Tecnologia (Etiópia) e a NPPA (Egito).

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Unentel e Ubiquiti fecham parceria para ampliar redes corporativas

A Unentel anuncia uma parceria com a Ubiquiti, movimento que fortalece sua atuação em networking e amplia as alternativas disponíveis para o mercado. A chegada da fabricante ao portfólio da distribuidora ocorre em um cenário no qual organizações de diferentes portes buscam redes mais eficientes para suportar aplicações em nuvem, comunicação em tempo real, operações distribuídas e um volume cada vez maior de dispositivos conectados. Para canais e integradores, a novidade representa mais possibilidades na construção de projetos adaptados a diferentes perfis de clientes e demandas tecnológicas.

Aliança global plurianual para levar IA a sistemas corporativos de missão crítica

A DXC Technology anunciou uma parceria global plurianual com a Anthropic. Por meio dessa iniciativa conjunta, a DXC passa a integrar o seleto grupo de parceiros Global Premier da Claude Partner Network. Juntas, as empresas irão capacitar uma equipe dedicada composta por dezenas de milhares de engenheiros e especialistas certificados em Claude para implementar os modelos da Anthropic em ambientes de produção dentro das infraestruturas tecnológicas de missão crítica operadas pela DXC para alguns dos maiores bancos, companhias aéreas, seguradoras, indústrias e órgãos governamentais do mundo (https://dxc.com/).

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

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

Webmaster/TI: Fabio Nader; 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.

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

ISSN 2595-8410

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

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.

Mercado eleva estimativa de juros para este ano

Na ata, COPOM deverá manter os atuais 14,5%

Na segunda semana seguida, às vésperas da reunião do Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central (BC), o mercado financeiro elevou a estimativa para a taxa básica de juros, a Selic. A previsão dos analistas para os juros, até o final de 2026, passou de 13,5% ao ano para 13,75% ao ano.

A informação está no Boletim Focus (da segunda-feira, 16), pesquisa divulgada semanalmente pelo BC com a expectativa de instituições financeiras para os principais indicadores econômicos.

Para 2027 e 2028, a projeção é que a Selic seja reduzida para 12% ao ano e 10,25% ao ano, respectivamente. Em 2029, a taxa, que é o principal instrumento do BC para controlar a inflação, deve chegar a 10% ao ano.

O Copom faz, nesta semana, nova reunião para decidir sobre a Selic e a previsão do mercado financeiro é que ela seja mantida em 14,5% ao ano neste encontro. Na última reunião, em abril, por unanimidade, o colegiado reduziu a Selic em 0,25 ponto percentual, pela segunda vez seguida, apesar das tensões



em torno da guerra no Oriente Médio.

De junho de 2025 a março deste ano, a Selic ficou em 15% ao ano, o maior nível em quase 20 anos. O Copom voltou a cortar os juros num cenário de queda da inflação, no entanto, a guerra no Oriente Médio impactou a economia do país, com o aumento dos preços de combustíveis e de alimentos pressionando a inflação.

Crédito

Quando a Taxa Selic é reduzida, a tendência é que o crédito fique mais barato, com incentivo à produção e ao consumo, diminuindo o controle sobre a inflação e estimulando a atividade econômica.

Quando o Copom aumenta a Selic, a finalidade é conter a demanda aquecida, o que causa reflexos nos preços, porque os juros mais altos encarecem o crédito e estimulam a poupança. Assim, taxas mais altas também podem dificultar a expansão da economia.

Os bancos ainda consideram outros fatores na hora de definir os juros cobrados dos consumidores, como risco de inadimplência, lucro e despesas administrativas.

Inflação

A previsão do mercado financeiro para o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), referência oficial da inflação no país, passou

de 5,11% para 5,3% este ano. Com as pressões econômicas da guerra no Oriente Médio, a previsão para o IPCA deste ano foi elevada pela décima quarta semana seguida, estourando o intervalo da meta que deve ser perseguida pelo BC.

Estabelecida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), a meta é 3%, com intervalo de tolerância de 1,5 ponto percentual. Ou seja, o limite inferior é 1,5% e o superior, 4,5%.

Em maio, o preço dos alimentos pressionou a inflação oficial, que fechou em 0,58%. O IPCA acumulado em 12 meses ficou em 4,72%, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), já fora do teto da meta de inflação.

Para 2027, a projeção da inflação passou de 4,03% para 4,1%. Para 2028 e 2029, as estimativas são de 3,68% e 3,5%, respectivamente.

Câmbio

No Focus desta semana, a previsão da cotação do dólar está em R\$ 5,20 para o final deste ano. No fim de 2027, estima-se que a moeda norte-americana fique em R\$ 5,25 (ABR).

No futebol e nos negócios, o problema já não é ter dados, mas saber decidir a partir deles

Eliézer Mota (*)

A bola da Copa carregar um sensor capaz de atualizar dados 500 vezes por segundo para ajudar o VAR a tomar decisões mais rápidas. Ou seja, os dados já não servem apenas para explicar o que aconteceu depois do jogo, mas para orientar decisões em tempo real, dentro de campo. A própria FIFA também anunciou novas ferramentas de inteligência artificial para apoiar as seleções na análise de partidas e jogadores, reunindo informações em texto, vídeo, gráficos e modelos tridimensionais.

Na prática, isso mostra que o dado deixou de ocupar apenas o espaço da estatística e passou a entrar diretamente na estratégia. Ajudar a ler padrões do adversário, ajustar a preparação, interpretar situações de jogo e reduzir diferenças entre equipes com estruturas técnicas muito distintas. O ponto central, porém, não está no volume de informação disponível, mas na capacidade de transformar essa informação em leitura útil, no momento certo. E eu enxergo um paralelo muito claro com o mundo dos negócios: ter acesso à informação não é mais um diferencial, saber interpretá-la com rapidez, dar contexto a ela e transformá-la em decisão no momento certo, enquanto o “jogo” ainda está acontecendo, é o que pode mudar o placar.

Em uma partida de futebol, isso pode significar perceber mais cedo uma linha de impedimento, um desgaste físico que altera a intensidade do time ou um padrão tático que começa a abrir espaço ao adversário. Em uma empresa, é possível identificar um risco operacional antes que ele cresça, uma

mudança no comportamento do cliente ou uma perda de eficiência que ainda não apareceu com força nos resultados. O problema, portanto, já não é ter dado. É saber decidir com ele, transformar a tecnologia em vantagem competitiva.

Durante muito tempo, bastava alguém falar em dados para parecer moderno. Hoje, isso já não se sustenta. O que realmente diferencia uma organização não é a quantidade de dashboards que ela tem, nem o volume de informação que consegue acumular. É a capacidade de traduzir dados em prioridade, contexto e ação. Sem isso, a informação vira acervo. E acervo, por si só, não muda resultado.

Atualmente, a maior parte das empresas já convive com uma abundância de dados operacionais, comerciais, financeiros e comportamentais. Mesmo assim, muitas ainda demoram para agir porque não conseguem transformar esse volume em decisão clara. Em alguns casos, o excesso de informação até atrapalha. Há dado demais, painel demais, alerta demais e prioridade de menos.

É por isso que eu vejo com tanto interesse esse avanço da tecnologia no futebol. Ele torna visível, de forma muito concreta, uma transformação que já está em curso em vários setores. No fim, a lição é simples: nem no futebol, nem nos negócios, vence quem acumula mais informação. Vence quem consegue ler melhor o contexto, reduzir incerteza e agir com mais precisão.

(*) Eliézer Mota é CEO da Genus Consult e conselheiro da ERN Negócios.

Anvisa mantém proibição da marca Ypê para lotes específicos

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) manteve a suspensão do comércio, distribuição e uso de lotes específicos de produtos Ypê. A medida publicada no Diário Oficial da União desta segunda-feira, 15, se aplica a desinfetantes, detergentes e lava-roupas líquidos.

A agência, porém, publicou outra resolução liberando lava-louças líquidos e desinfetantes fabricados a partir de março de 2026, com final de lote 1. Os produtos fabricados a partir de abril também já estavam liberados.

Lotes afetados

Segundo a Anvisa, a suspensão foi motivada pelo descumprimento de requisitos previstos na RDC nº 47/2013, identificado durante inspeção sanitária realizada entre os dias 27 e 30 de abril de 2026.

- **Desinfetantes Bak Ypê e Pinho Ypê:** suspensos todos os lotes com final 1 fabricados antes de 1º de março de 2026;

- **Detergentes lava-louças (incluindo versões com enzimas ativas, toque suave, concentrado e linhas clear e green):** suspensos todos os lotes com final 1 fabricados antes de 1º de março de 2026;

- **Lava-roupas (Tixan Ypê e Ypê líquido - antibac, coco e baunilha, premium):** suspensos todos os lotes com final 1 fabricados antes de 1º de abril de 2026.

De acordo com a assessoria da Ypê, a empresa apresentou nesta segunda, 15, à Anvisa os resultados dos laudos de análise realizados por laboratórios autorizados para todos os lotes de final 1 produzidos nos meses de janeiro e fevereiro de 2026 para esses mesmos produtos, na expectativa de que também sejam liberados após análise.

Monitoramento no mercado

A agência informou ainda que os produtos atingidos que já tenham sido distribuídos e estejam disponíveis no mercado devem seguir as tratativas acordadas com a empresa quanto à manutenção de ações de monitoramento sanitário (ABR).



nelson.tucci@netjen.com.br

ODS Amazônia

Ao completar sete anos de atuação dedicados ao estudo da Amazônia, o projeto Atlas ODS Amazônia divulgou um diagnóstico que evidencia os desafios do desenvolvimento sustentável na região. Os dados mostram que o Estado do Amazonas apresenta o menor desempenho médio da Amazônia Legal no Índice Geral dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Com 51,5 pontos, o Estado ficou abaixo da média dos 772 municípios analisados na Amazônia Legal, que alcançou 55,5 pontos. O resultado evidencia os desafios enfrentados pelo Amazonas no cumprimento das metas da Agenda 2030, especialmente em áreas relacionadas à redução das desigualdades, acesso a serviços públicos e infraestrutura.

Soluções Climáticas

Estão abertas, até 1º de julho, as inscrições para o edital “Soluções de Adaptação Climática baseada em territórios e comunidades”. A iniciativa apoia soluções práticas de adaptação às mudanças do clima, desenvolvidas com forte participação comunitária e governança local. Os projetos devem ser realizados em Alagoas, Bahia, Ceará, Minas Gerais, Pará, Paraíba ou Pernambuco e envolver comunidades indígenas, quilombolas, rurais, urbanas periféricas ou costeiras, caracterizadas por vulnerabilidade socioeconômica e climática. Serão selecionados até 20 projetos, com valores que variam de R\$ 200 mil a R\$ 700 mil e com prazo de execução de até 18 meses (<https://climaesociedade.org/wp-content/uploads/2026/05/iCS-EDITAL-5-CBA-2026.pdf>).

Energia Solar

Programa de preservação ambiental e sustentabilidade, o complexo industrial verde da Organon, em Campinas (SP), mostra que a aposta da empresa em energia renovável e na preservação de uma área de proteção ambiental em volta da fábrica não foi só acertada, como será aumentada. Planejado em 2023, o parque solar da unidade fabril conta com 3.120 placas fotovoltaicas e será ampliado para suprir 22% do seu consumo. Para isso, serão instaladas mais 600 placas, com produção de 522MWh por ano. Hoje, a farmacêutica gera 2.786MWh —o correspondente a 19,2% da sua demanda energética (suficiente para abastecer cerca de 1.500 residências), superando a expectativa inicial de 18%. “Apostamos na energia solar com preocupação em preservar a área verde no entorno da fábrica de maneira a evitar que as placas fotovoltaicas interfiríssem no habitat das aves”, diz Leonardo Gonçalves, diretor-associado de meio ambiente da Organon.

Rede de naturais comemora

A Divina Terra, rede de lojas de produtos naturais e suplementos, celebra, em 2026, 15 anos de trajetória. Para marcar a data, realizou o evento “Divina Terra Movimento”, em São Paulo. A celebração reuniu 60 franqueados de 16 estados, além de grandes marcas parceiras como Essencial, Vitafor, Puravida e Vivea. Fundada em 2011 e operando no sistema de franchising desde 2017, a Divina Terra se prepara para ampliar sua atuação, consolidando-se como uma das protagonistas do segmento saudável no Brasil. Os sócios projetam um crescimento de 20% no faturamento para este ano, alcançando R\$ 150 milhões. Até 2027 a meta é atingir 100 unidades.



Consumo de borracha em alta

A indústria brasileira de artefatos de borracha desempenha um papel estratégico para a economia nacional ao abastecer cadeias produtivas essenciais, como automotiva, mineração, agronegócio, construção civil, saneamento, energia, transporte e bens de consumo. Com mais de 4,2 mil empresas ativas, responsáveis pela geração de 48,7 mil empregos diretos, o setor movimentou um consumo aparente de US\$ 4,1 bilhões em 2025. Os dados da Associação Brasileira da Indústria de Artefatos de Borracha (ABIARB) e do Sindicato das Indústrias de Artefatos de Borracha e da Reforma de Pneus no Estado de São Paulo (SINDIBOR) mostram ainda que os principais segmentos são correias transportadoras e de transmissão (17,6%), mangueiras, tubos e canos (16,4%). Entre 23 e 25 deste mês acontece a **Expobor 2026**, principal feira latino-americana da cadeia de artefatos de borracha, no Expo Center Norte.

Inovação – conceito

“Quando se fala em inovação, muitas pessoas associam o conceito imediatamente à tecnologia, inteligência artificial ou à criação de produtos revolucionários. Inovar nem sempre significa inventar algo novo. Em muitos casos, a verdadeira inovação está na capacidade de compreender as transformações do mercado e adaptar produtos, serviços e modelos de negócio antes da concorrência”. É o que aponta Jéssica Fahl Ribeiro, executiva da **Elevo**, estúdio de inovação estratégica e aceleração de negócios. “As mudanças no comportamento do consumidor têm se tornado cada vez mais

rápidas e os negócios que conseguem interpretar esses sinais e agir de forma antecipada tendem a conquistar vantagem competitiva e fortalecer sua posição no mercado”.

Inovação Wellness

A Copabase – Cooperativa Regional de Base na Agricultura Familiar e Extrativismo celebraram um marco histórico para a sociobiodiversidade brasileira. A **Copabase** foi anunciada como finalista do prestigiado WELLNOW AWARDS 2026, na categoria Alimentos, com a Castanha de Baru Drageada 70% Cacau. A indicação reconhece o produto como uma das soluções mais inovadoras do setor, unindo excelência nutricional, sabor sofisticado e um modelo de produção que regenera biomas. De acordo com a cooperativa, a castanha de Baru Drageada 70% Cacau “representa o ápice da nutrição funcional, pois combina a densidade nutricional do Baru — castanha nativa do Cerrado com teor proteico superior ao do ovo — com as propriedades bioativas do cacau amargo”.

Food Service cresce

Conforme a Pesquisa de Desempenho do Franchising, elaborada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), as franquias movimentaram R\$ 69,9 bilhões no 2º trimestre de 2025, sendo que, somente o segmento de *food service* foi responsável por 14,2% deste total, transacionando o equivalente a R\$ 10,5 bilhões. Notícia é do Canal Restaurante, veiculada pelo UpG Consultores, grupo coordenado pelo competente Érico Martins, fundador do Unidos pela Gastronomia.

A inteligência artificial como alavanca estratégica para o crescimento do setor de telecom

Cesar Gomes (*)

O setor de telecomunicações atravessa um momento de inflexão que vai além da evolução tecnológica. Trata-se de uma mudança estrutural

De acordo com o relatório "AI Ready - Analysis Towards a Standardized Readiness Framework", da União Internacional de Telecomunicações, a cobertura global de redes 5G já alcança cerca de 55% da população mundial. O avanço, no entanto, é desigual. Enquanto países de alta renda atingem 84% de cobertura, economias de baixa renda permanecem próximas de 4%. Essa diferença expõe um desafio de expansão e delimita quem terá condições de capturar valor com serviços digitais mais avançados nos próximos anos.

Ao mesmo tempo, o setor convive com a crescente comoditização dos serviços tradicionais, pressionando margens e limitando o crescimento. É nesse ambiente que a inteligência artificial ganha espaço dentro das operadoras. Não como aposta futura, mas como resposta direta à pressão por eficiência e crescimento. Estimativas da Research and Markets indicam que o mercado de IA em telecom pode atingir US\$ 27,33 bilhões até 2030, confirmando essa tendência. Mas o número é menos interessante do que o movimento por trás dele: empresas tentando extrair mais valor de redes já implantadas. O ponto central é que esses ganhos não decorrem da tecnologia em si, mas da capacidade de integrá-la ao modelo de negócio.

Dados recentemente publicados no estudo "The AI-First Telecommunications Strategy", do Boston Consulting Group, apontam que a adoção estruturada de IA pode gerar ganhos de produtividade entre 30% e 40% em áreas como atendimento ao cliente e operações de rede, além de

abrir novas frentes de receita. Mas esses resultados não são automáticos. Eles dependem de algo menos visível e mais trabalhoso, que é a organização dos dados.

Hoje, o principal limitador da IA nas telecomunicações não está nos algoritmos, mas na forma como os dados são estruturados e utilizados. Ambientes fragmentados, dados distribuídos em múltiplas plataformas e ausência de governança consistente dificultam a transformação desses ativos em valor de negócio. Não por acaso, muitas iniciativas permanecem restritas a projetos piloto ou ganhos pontuais, sem alcançar escala.

O conceito de Data Readiness ajuda a dar nome a esse problema. O índice mais recente da Cloudera mostra que a maior parte das empresas ainda enfrenta dificuldades para acessar, integrar e usar dados de forma consistente. Mais do que uma questão técnica, trata-se de uma condição essencial para que a IA deixe de ser promessa e passe a gerar vantagem competitiva, inclusive no setor de telecom.

Há, ainda, uma dimensão frequentemente negligenciada: a organizacional. Isso implica uma transformação profunda na maneira como as empresas operam, exigindo adaptação de processos, requalificação da força de trabalho e revisão de modelos de gestão.

A discussão sobre IA nas telecomunicações ainda costuma começar pela tecnologia. Mas, na prática, ela deve iniciar pela base que a sustenta. Sem dados organizados, integração entre sistemas e capacidade de execução, a IA dificilmente passa de projetos pontuais. Com esses elementos, ela deixa de ser promessa e passa a influenciar, de forma concreta, a eficiência operacional e a geração de receita.

(*) Vice-Presidente da Cloudera no Brasil.

Menos de 6% dos Fundos de Ações superam Ibovespa no ano

Análise da LUZ Soluções Financeiras com 390 fundos da categoria mostra que quase 100% das carteiras acumulam no ano retorno inferior aos 7,86% acumulados pelo principal índice da bolsa paulista

Levantamento realizado pela LUZ Soluções Financeiras, empresa de tecnologia para o mercado financeiro, mostra que, entre janeiro e maio deste ano, a maioria dos Fundos de Ações não conseguiu superar a variação do Ibovespa. De acordo com a análise, que considerou 390 carteiras da categoria, somente 5,65% do total, ou 22 fundos, entregaram ao investidor rentabilidade acima dos 7,86% acumulados pelo principal índice da bolsa paulista no período. No mês de maio, quando o Ibovespa caiu 7,22%, 19 fundos conseguiram registrar retorno positivo.

De acordo com o levantamento, a média de rentabilidade do ano está em 0,96%. Entre as 10 melhores performances, no entanto, todos acumulam retorno acima da variação do Ibovespa. Os destaques do período foram os fundos Classe Única de Cotas do Open Vista Tecnologia Global Fundo, com alta de 20,95%, e o Classe Única de Cotas do Galapagos Lizard I Fundo de Investimento, com 20,69%.



O Ranking da LUZ tem como base a Classe LUZ, classificação própria desenvolvida pela empresa, que separa os fundos por tipo de estratégia de investimento.

Na ponta contrária, entre janeiro e maio, a análise revela que 160 fundos, o equivalente a 41% da amostra total, não apenas ficaram abaixo do esperado, como acumulam rentabilidade negativa. O fundo com a pior performance foi o Brasil Capital CMPS I FC FIF Ações - Resp Limitada (C0000617679), com rentabilidade negativa de 33,13% no ano,

seguido pelo fundo Brasil Capital CMPS I A FC FIF Ações - Resp Limitada (C0000617660), com -33,11%.

“É importante ressaltar que, até agora, janeiro foi o melhor mês do ano para a bolsa paulista. Naquele período, a entrada de investidores estrangeiros diante das dúvidas relacionadas ao cenário internacional favoreceu o desempenho do Ibovespa. A partir de fevereiro, com a piora do contexto global, as performances foram piorando, principalmente em maio, quando o Ibovespa recuou 7,22%”, observa

Laura Adorno, analista da LUZ Soluções Financeiras.

Queda em maio

O desempenho do acumulado do ano foi afetado principalmente pelo comportamento dos mercados no mês de maio. Pelo levantamento, do total de 390 fundos, 371 registraram retorno negativo no mês passado, sendo que 139 carteiras, ou cerca de 35% do total, registraram perdas maiores que os 7,22% do índice da bolsa paulista.

As melhores performances ficaram com os fundos Classe Única de Cotas do Open Vista Tecnologia Global Fundo, com 20,44%, e Somma Robótica e Inteligência Artificial USD Investimento no Exterior (C0000572985), com 14,28%.

Entre as maiores quedas do mês, os destaques ficaram o Brasil Capital CMPS I FC FIF Ações - Resp Limitada (C0000617679), com -34,63%, e o Brasil Capital CMPS I A FC FIF Ações - Resp Limitada (C0000617660), com -34,59%.

Proclamas de Casamentos

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

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

O pretendente: **DIEGO ALEJANDRO GALINDO GARAVITO**, estado civil solteiro, filho de Maria Luisa Galindo Garavito, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **NATALIA ALZATE HERRERA**, estado civil solteira, filha de Dorian Hernan Alzate e de Sonia Ayde Herrera Castaneda, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **MAURO GOMES RODRIGUES TOMAZ**, estado civil divorciado, filho de Fernando Rodrigues Tomaz e de Helena Gomes Tomaz, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **ANA KAREN LOPES**, estado civil divorciada, filha de Renato Lopes e de Vanilda de Souza Brito Lopes, residente e domiciliada no Belenzinho, nesta Capital - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Piragununga, nº 127, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Intendência, nº 212, apto. 176 B, Belenzinho, nesta Capital - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

A pretendente: **PAULA CAROLINA BETERELI**, estado civil solteira, filha de Almir Betereli e de Lizete de Paula Baptista Betereli, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **SAMANTA JOVANA MOURA DE OLIVEIRA**, estado civil solteira, filha de Carlos Henrique Moura de Oliveira e de Aparecida Delci de Moura Oliveira, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **HÉLIO LATZAK QUEIROZ**, estado civil solteiro, filho de Nelzito Nalesso Queiroz e de Inês Latzak, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **DAFNEE FRANCO MUÑOZ**, estado civil solteira, filha de José Luis Franco Mora e de Shirley Rose Muñoz Franco, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **VITOR TROMBINI YOSHIDA**, estado civil solteiro, filho de Osmar Takeo Yoshida e de Teresa Cristina Trombini Yoshida, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **NOELLI NASCIMENTO DE FREITAS**, estado civil solteira, filha de Jose Nilson de Freitas e de Vera Lúcia Carmo do Nascimento de Freitas, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **YVEE SILVA DOS SANTOS**, estado civil solteiro, filho de José Moreira dos Santos e de Ivane de Jesus Carvalho da Silva, residente e domiciliado no Cangaíba, nesta Capital - São Paulo - SP. O pretendente: **GUSTAVO AZZI FURMANKIEWICZ**, estado civil solteiro, filho de Fernando Furmankiewicz e de Alessandra Azzi Furmankiewicz, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente Yvee Silva dos Santos é residente à Rua Alto Pajéu, nº 91, apto. 1110 B, Cangaíba, nesta Capital - São Paulo - SP e o pretendente Gustavo Azzi Furmankiewicz é residente à Rua Jules Martin, nº 123, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente Yvee Silva dos Santos.

O pretendente: **LEONARDO PIMPÃO VERDUGO**, estado civil solteiro, filho de Thiago Verdugo e de Rita de Cassia Pimpão, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **BRUNA APARECIDA DE SOUZA**, estado civil solteira, filha de Gilmar Ribeiro de Souza e de Mary Aparecida da Conceição, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **DANIEL LORES**, estado civil viúvo, filho de Euclides Lores Garcia e de Suely Baldo Lores, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **VERA LUCIA DE OLIVEIRA**, estado civil divorciada, filha de Augusto de Oliveira e de Maria Aparecida de Moraes Oliveira, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **FELIPE ALEXANDRE PINHEIRO**, estado civil solteiro, filho de Wagner Ailton Pinheiro e de Ivete Aparecida Pedro Pinheiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MARCELA PESSÔA DINIZ DA SILVA**, estado civil solteira, filha de Nelio Diniz da Silva Junior e de Enirce de Azevedo Pessôa Silva, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - 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

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

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

O pretendente: **RAFAEL FORTUNATO MARTIN**, profissão: analista, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 16/06/1996, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Ricardo de Lima Fortunato e Neir Eduardo Martin e de Elisângela Santos Coelho. A pretendente: **LYNN ANNE BRADFIELD**, profissão: gerente, estado civil: solteira, naturalidade: Irlanda, data-nascimento: 03/03/1994, residente e domiciliada na Irlanda, filha de George Bradfield e de June Bradfield.

O pretendente: **WESLEY FIORAVANTI**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 07/11/1986, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Dario Fioravanti e de Rode Fioravanti. A pretendente: **JESSICA PEREIRA ANACLETO**, profissão: coordenadora de RH, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 15/12/1990, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Marcos Anacleto e de Maria Helena Teixeira Anacleto.

O pretendente: **CLEIDSON DANIEL QUIRINO BELO**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/08/2000, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Gleidson Anacleto Belo e de Elenice Quirino de Sena. A pretendente: **JENIFER DE MORAES DE JESUS**, profissão: analista fiscal, estado civil: divorciada, naturalidade: ARUJÁ, SP, data-nascimento: 16/07/1993, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Edivaldo Adriano de Jesus e de Ana Paula de Moraes.

O pretendente: **MARCELO ARAUJO JÚNIOR**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: Guarulhos, SP, data-nascimento: 11/03/1982, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Marcelo de Araujo e de Julia Ignacia Compadre Espadas de Araujo. A pretendente: **DANIELLE DE ARAUJO CODESSEIRA**, profissão: publicitária, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 03/03/1993, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Reinaldo Firmino Codesseira e de Silvana de Araujo Codesseira.

O pretendente: **JOÃO FELIPE MELO BARBOSA**, profissão: motoboy, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/06/2004, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Robson Donizete Faria Barbosa e de Simone Inacio de Melo. A pretendente: **RAFAELLA AROS DA CONCEIÇÃO**, profissão: do lar, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 27/04/2004, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Jose Edson da Conceição e de Silvia Maria Alves Aros.

O pretendente: **ALEXANDRE DA ROCHA CELESTINO**, profissão: analista de sistema, estado civil: divorciado, naturalidade: Limeira, SP, data-nascimento: 13/12/1979, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Samuel Celestino Conceição e de Gileusa da Rocha Celestino. A pretendente: **ADRIELE PAES DA SILVA**, profissão: nutricionista, estado civil: divorciada, naturalidade: Marília, SP, data-nascimento: 02/02/1986, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Israel Luiz da Silva e de Glória dos Santos Paes da Silva.

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 DE PESSOAS NATURAIS 16º Subdistrito - Mooca Luiz Orlando de Barros Segala - 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: **HEIKE FELIPE RANGÉL DIAS ZANCHETTA**, estado civil solteiro, profissão: médico, nascido em Nhandeara, SP, no dia 05/10/1998, residente e domiciliado no Ipiranga, São Paulo, SP, filho de Valdir Perpétuo Dias e de Aparecida de Fatima Rangél Dias. A pretendente: **GABRIELLE GRECOV PISSOLATTO**, estado civil solteira, profissão: médica, nascida em São Paulo, SP, no dia 26/11/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Alexandre Teofanes Pissolato e de Alessandra Grecov.

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



www.netjen.com.br

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

TEL: 3043-4171



Ética e Integridade

Denise Debiasi

Bi2 PARTNERS

A nova fase da proteção de dados no Brasil



A publicação do novo Mapa de Temas Prioritários da ANPD para 2026-2027 e a atualização da Agenda Regulatória 2025-2026 mostram um movimento que vai além da criação de regras. O que vejo é uma mudança importante na forma como a proteção de dados passa a ser tratada no Brasil, especialmente quando o foco recai sobre crianças, adolescentes e o uso de tecnologias emergentes.

A decisão da Autoridade de alinhar fiscalização e regulamentação em torno do ECA Digital traz um sinal relevante para empresas públicas e privadas. Não basta mais discutir privacidade apenas sob a ótica jurídica ou tecnológica. O tema agora ocupa um espaço estratégico dentro da governança corporativa, da reputação institucional e da relação de confiança com a sociedade.

Entre os pontos anunciados, chamou minha atenção a previsão de monitoramento do uso secundário de dados para publicidade direcionada, a adoção de mecanismos mais protetivos por padrão e a preocupação com o acesso de menores a conteúdos inadequados. Essas medidas indicam que a expectativa regulatória será cada vez mais preventiva e menos tolerante com estruturas construídas apenas para atender formalidades.

Também considero relevante o fato de a ANPD priorizar, em um primeiro momento, ações de orientação e regulamentação antes da aplicação de sanções. Isso demonstra maturidade regulatória e oferece às organizações a oportunidade de revisar processos, corrigir vulnerabilidades e desenvolver práticas mais responsáveis antes de enfrentar medidas punitivas.

Ao mesmo tempo, a inclusão de temas ligados à inteligência artificial e tecnologias emergentes reforça uma discussão que já deveria estar nas mesas de decisão das empresas. Quando algoritmos influenciam publicidade, recomendação de conteúdo, análise comportamental e validação de idade, ética e proteção de dados deixam de ser áreas isoladas e passam a integrar diretamente o modelo de negócio.

Outro aspecto importante é a intenção da ANPD de ampliar a participação social em seus processos normativos, inclusive envolvendo crianças e adolescentes. Essa iniciativa reforça algo que considero essencial em Compliance e integridade: regulamentações mais efetivas surgem quando os impactos humanos são realmente considerados.

Na prática, o cenário que se desenha exige organizações mais transparentes, preparadas e conscientes sobre a forma como coletam, utilizam e compartilham dados pessoais. Empresas que ainda tratam privacidade como um assunto secundário provavelmente enfrentarão não apenas riscos regulatórios, mas também desgaste reputacional e perda de confiança do público.

A agenda da ANPD deixa claro que proteção de dados não é mais apenas uma obrigação legal. É um compromisso institucional que influencia credibilidade, sustentabilidade e permanência no mercado.

Saiba quem é a nossa Colunista:

Denise Debiasi é CEO da Bi2 Partners, reconhecida pela expertise e reputação de seus profissionais nas áreas de investigações globais e inteligência estratégica, governança e finanças corporativas, conformidade com leis nacionais e internacionais de combate à corrupção, antissuborno e antilavagem de dinheiro, arbitragem e suporte a litígios, entre outros serviços de primeira importância em mercados emergentes.

Parcelamento fora do cartão cresce no Brasil e muda estratégia de vendas digitais

Com limite pressionado no crédito tradicional, empresas ampliam conversão com formatos alternativos, mas enfrentam novos desafios de risco e sustentabilidade financeira

O avanço de meios alternativos de pagamento no Brasil tem reconfigurado a dinâmica de vendas no comércio digital, especialmente em segmentos de maior ticket médio, como cursos, mentorias e infoprodutos. Enquanto o Pix consolidou sua liderança entre os meios de pagamento no país, empresas do setor passaram a apostar em formatos de parcelamento fora do sistema tradicional de cartões para não perder consumidores com restrição de limite ou aversão ao crédito rotativo. Entre essas alternativas, o boleto parcelado segue como uma das ferramentas mais utilizadas nesse mercado, justamente por permitir compras parceladas sem comprometer o limite do cartão de crédito.

Reinaldo Boesso, especialista financeiro, CEO e cofundador da TMB, afirma que a mudança reflete uma adaptação prática ao comportamento do consumidor brasileiro. “Existe demanda, existe intenção de compra, mas muitas vezes a transação não acontece porque o cliente não quer comprometer o cartão ou simplesmente não tem limite disponível. Por isso, soluções como boleto parcelado e estruturas híbridas com Pix ganharam força, mas isso exige inteligência de crédito e controle rigoroso de risco”, diz.

Dados divulgados pelo Banco Central em abril de 2026 mostram que o Pix respondeu por 54,7% de todas as transações de pagamento realizadas no segundo semestre de 2025,



consolidando sua liderança entre os meios de pagamento no país, com 42,9 bilhões de operações no período. Ao mesmo tempo, os cartões seguem com peso relevante: juntos, crédito, débito e pré pago responderam por 30,4% das transações, somando 23,8 bilhões de operações, enquanto o número de cartões de crédito ativos chegou a 253,8 milhões no fim do período. Isso mostra que a mudança no comportamento do consumidor não elimina o crédito tradicional, mas amplia a disputa por formatos mais flexíveis de pagamento.

Crédito tradicional perde espaço em parte das vendas digitais

Na prática, o crescimento do parcelamento sem cartão vem sendo impulsionado por empresas que operam modelos inspirados no buy now, pay later, adaptados à realidade brasileira, com destaque para o boleto parcelado e, em alguns casos, combinações com Pix como alternativa operacional. A lógica amplia a conversão, mas transfere para a operação a responsabilidade de

análise de crédito, cobrança, prevenção a fraudes e previsibilidade de caixa.

Segundo Boesso, a discussão deixou de ser apenas comercial. “Não se trata mais de oferecer mais uma forma de pagamento. Estamos falando de infraestrutura financeira. Se a operação não tiver tecnologia, régua de cobrança, leitura de comportamento e mecanismos antifraude, a conversão extra pode virar inadimplência estrutural.”

A mudança também acompanha o amadurecimento da economia digital. A pesquisa sobre meios de pagamento do Banco Central, publicada no fim de 2024, apontou que 76,4% da população brasileira já utilizava Pix, confirmando a rápida digitalização da jornada financeira do consumidor. Para empresas digitais, isso significa lidar com um público mais habituado à flexibilidade, mas menos disposto a aceitar barreiras tradicionais de crédito.

Escalar conversão exige estrutura financeira robusta

No segmento de educação digital, essa mudança é ainda mais visível. Produtos com ticket elevado frequentemente esbarram em limitações práticas do consumidor. “Muita gente quer comprar um curso, uma formação ou uma mentoria, mas prefere preservar o limite para emergências ou já está comprometida com outras despesas. Nesses casos, o boleto parcelado costuma ser uma alternativa mais aderente ao comportamento desse consumidor, enquanto o Pix pode complementar a jornada em determinadas operações. O parcelamento fora do cartão amplia acesso, desde que feito com critério técnico”, afirma o executivo.

O especialista avalia que o debate regulatório sobre novos formatos de crédito para o consumo digital deve ganhar força à medida que o setor cresce. “Toda inovação financeira precisa de entendimento técnico. Se o mercado for tratado apenas pela ótica do risco, sem compreender como essas operações funcionam, o resultado pode ser sufocar soluções legítimas que ampliam acesso e movimentam a economia digital.”

A tendência, segundo ele, é de consolidação de um modelo híbrido, em que boleto parcelado, Pix, cartão e outras estruturas alternativas coexistam de acordo com o perfil da operação e do consumidor. “Nos próximos anos, empresas que conseguirem equilibrar acesso ao consumo, controle de risco e previsibilidade financeira devem sair na frente no mercado digital.”

Interoperabilidade e dados estruturados devem impulsionar nova fase do crédito corporativo

A duplicata escritural deve acelerar o uso de informações estruturadas e ampliar a integração tecnológica entre participantes do mercado financeiro, segundo a Pesquisa de Duplicatas 2026, realizada pela Núclea, referência em infraestrutura tecnológica e inteligência de dados, em parceria com o Instituto Brasileiro de Pesquisa e Análise de Dados (IBPad) e a Móre Consultoria. O estudo, realizado com instituições financeiras, associações e empresas, mostra que mais de 60% dos entrevistados apontam os fatores coordenação entre players e tecnologia como os principais fatores para o sucesso da implementação da nova infraestrutura do crédito corporativo.

“Esse mercado envolve aproximadamente 1,5 milhão de empresas emissoras e mais de 18 mil grandes empresas sacadoras. Com a duplicata escritural, o mercado de recebíveis como garantia pode ser destravado, gerando a oportunidade de muitos títulos que hoje estão fora serem efetivamente negociados”, afirma Rodrigo Furiato, vice-presidente de Negócios da Núclea.

A interoperabilidade aparece unanimemente como elemento central para garantir confiança operacional, integração de sistemas e compartilhamento padronizado de informações entre instituições financeiras, empresas e registradoras.

Na avaliação do mercado, a duplicata escritural deve representar uma recon-

figuração da infraestrutura do crédito corporativo brasileiro, criando um ambiente mais integrado, transparente e conectado, de acordo com a pesquisa.

A integração de tecnologias e a colaboração estratégica entre os participantes são apontadas por mais de 60% dos entrevistados como determinantes para esta nova fase do crédito empresarial

“A interoperabilidade passa a ser uma camada central da nova infraestrutura do crédito corporativo. O mercado entende que o sucesso da duplicata escritural dependerá diretamente da capacidade de integração entre sistemas, registradoras, participantes e fluxos operacionais”, afirma Furiato.

O novo modelo permitirá que informações, antes dispersas, passem a circular de forma padronizada e interoperável, ampliando eficiência operacional e reduzindo assimetria de informações entre os participantes do sistema financeiro.

Preparação das Instituições Financeiras

O estudo mostra ainda que 82% das instituições financeiras entrevistadas (bancos, cooperativas de crédito e empresas de varejo financeiro) já tratam a duplicata escritural como um tema estratégico e possuem um roadmap estruturado ou em parte estruturado para implementação, com estratégias, investimentos e cronogramas definidos

para atuação no novo modelo.

O dado sinaliza que a duplicata escritural deixou de ser vista apenas como uma exigência regulatória e passou a ocupar um papel relevante nas estratégias de crescimento das instituições, sendo percebida como uma oportunidade de expansão, modernização e aumento da competitividade no mercado de crédito corporativo.

Entre os entrevistados que citaram interoperabilidade em uma lógica negativa, o nível de preocupação aparece associado principalmente à liquidação, conciliação e testes operacionais.

Os dados também mostram que a percepção do mercado em relação à interoperabilidade está diretamente ligada à confiança operacional do novo modelo. A pesquisa aponta que integração, liquidação e conciliação devem concentrar as principais fricções da implementação, enquanto experiências anteriores, como o mercado de recebíveis de cartões, ainda influenciam a percepção de risco de parte dos participantes.

“A expectativa do setor é que a combinação entre tecnologia, interoperabilidade e dados estruturados amplie eficiência, aumente a competitividade e modernize o mercado de crédito corporativo brasileiro. A tendência é que a evolução aconteça de forma gradual, acompanhando o amadurecimento operacional dos participantes”, analisa Furiato.

Disparo em massa nas eleições: especialistas alertam para risco de saturação de canais e violação da LGPD

Medida em avaliação no Senado libera disparo automático e inclui um orçamento de quase R\$ 5 bilhões para campanhas digitais

A aprovação, pela Câmara dos Deputados, do projeto que autoriza o disparo em massa de mensagens por candidatos durante as eleições, agora em análise no Senado, reacende discussões sobre os impactos da tecnologia na disputa eleitoral e os limites da comunicação digital entre campanhas e eleitores.



restrita a contatos previamente cadastrados, traz uma questão central para o debate: qual a origem desses dados e em que medida houve consentimento efetivo dos eleitores para o recebimento desse tipo de comunicação?

"Em um ambiente onde bases de dados circulam com facilidade, muitas vezes sem total transparência sobre sua coleta e compartilhamento, surge o questionamento sobre quantos desses contatos foram fornecidos voluntariamente pelos usuários e quantos apenas integram mailings adquiridos ou compartilhados ao longo do tempo. Abre-se uma brecha para questionamentos sobre consentimento e uso indevido de informações pessoais, um tema que dialoga diretamente com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)".

Além disso, de acordo com Guilherme Rocha, mensagens em massa só tendem a produzir resultados positivos quando chegam ao público correto e são recebidas de forma consentida. Quando o envio ocorre de maneira aleatória ou sem

autorização do destinatário, o efeito pode ser justamente o oposto, gerando rejeição, desgaste da imagem do candidato e percepção negativa por parte do eleitor.

Entretanto, a principal preocupação está nos impactos que a medida pode gerar sobre os mecanismos que hoje ajudam a preservar a qualidade da comunicação digital. Plataformas como o WhatsApp desenvolveram, ao longo dos anos, sistemas de autorregulação baseados no comportamento dos usuários, incluindo bloqueios, denúncias e até o banimento de contas que realizam envios abusivos. Embora pouco perceptíveis para quem utiliza o aplicativo no dia a dia, esses recursos são fundamentais para manter o ambiente funcional, seguro e confiável.

"Quando uma legislação passa a limitar ou flexibilizar esses mecanismos, cria-se um descompasso entre as regras da plataforma e a experiência do usuário. Mesmo que de forma temporária, isso pode abrir espaço para o aumento do spam e comprometer a qualidade das interações dentro do canal", explica Rocha.

O executivo cita o caso das ligações telefônicas, hoje amplamente ignoradas pela população devido ao excesso de abordagens abusivas, muitas delas legítimas, mas indistinguíveis de tentativas de golpe. "Você inutiliza um canal riquíssimo por conta do excesso. As pessoas deixam de atender porque partem do princípio de que aquilo é indesejado. Isso aconteceu com a telefonia, aconteceu com o e-mail e pode acontecer com aplicativos de mensagem".

Do ponto de vista estratégico, não há dúvida de que o disparo em massa pode aumentar o alcance das campanhas e reduzir custos operacionais. Em um ambiente competitivo e altamente fragmentado, falar diretamente com o eleitor, no dispositivo mais pessoal que ele possui, o celular, é uma vantagem poderosa. "Não é só sobre essa iniciativa, é sobre o que vem depois. A gente pode transformar um ambiente que hoje é saudável em um ambiente saturado. Ou seja, essa eficiência pode ter um custo de longo prazo: desengajamento, bloqueios em massa e perda de credibilidade do canal. Um ativo valioso, a comunicação direta, pode ser rapidamente desgastado", enfatiza o executivo.

"A campanha eleitoral de 2026 pode, assim, marcar não apenas uma disputa nas urnas, mas também um novo capítulo na forma como os brasileiros se relacionam com a informação que chega, todos os dias, na palma da mão", finaliza (<https://helenacrm.com/>).

A próxima grande crise de cibersegurança pode nascer dentro das empresas

Douglas Barbosa (*)

Existe uma mudança acontecendo dentro das empresas que pouca gente percebeu completamente, mas que deve redefinir os próximos anos da cibersegurança corporativa: o fim da lógica tradicional de proteção. Durante décadas, as companhias acreditaram que segurança significava proteger "os muros" da organização. Firewalls, antivírus, VPNs e barreiras de rede funcionavam como grandes portões digitais. A lógica era simples: proteger o que estava dentro e impedir a entrada de invasores.

Anos depois, o conceito de Zero Trust consolidou essa mudança ao defender que a confiança não deve ser concedida automaticamente com base na localização de rede, no dispositivo ou na suposta presença "dentro" do ambiente corporativo.

O problema é que o mundo corporativo deixou de existir em um único ambiente há muito tempo. Hoje, funcionários trabalham remotamente, sistemas rodam em nuvem, aplicações conversam entre si por APIs e inteligências artificiais já começam a executar tarefas de maneira autônoma. Na prática, as empresas se tornaram ambientes digitais completamente distribuídos. E quando não existe mais um perímetro claro, a pergunta inevitável é: o que precisa ser protegido primeiro? E a resposta é a identidade.

É por isso que o conceito de Identity-First vem ganhando força no mercado de cibersegurança. Em termos simples, significa colocar a identidade digital no centro da estratégia de proteção da empresa. Não apenas a identidade das pessoas, mas também de sistemas, automações, aplicações, robôs e agentes de IA que acessam ambientes corporativos diariamente.

O problema é que muita gente ainda enxerga identidade como algo estritamente operacional: login, senha e permissões de acesso, e esse é um dos maiores erros das organizações atualmente. Hoje, a identidade virou a principal porta de entrada dos ataques cibernéticos. Os criminosos perceberam que invadir sistemas complexos e com muitas proteções, costuma ser mais difícil do que explorar credenciais válidas, permissões excessivas ou acessos esquecidos dentro das empresas. Em vez de "arrombar a porta", eles simplesmente entram utilizando a chave, ou seja, identidades comprometidas.

Dados da Microsoft Security apontam que boa parte dos ataques modernos envolve comprometimento de identidade, e isso muda completamente a conversa sobre cibersegurança. O risco já não está apenas em softwares vulneráveis ou falhas de infraestrutura. Ele está na falta de controle sobre quem, ou o que, possui acesso aos ambientes corporativos.

Vejo que muitas empresas ainda não compreenderam a dimensão dessa mudança e que grande parte das organizações continua investindo milhões em ferramentas de proteção de rede enquanto mantém um ecossistema caótico de acessos, privilégios acumulados e identidades sem governança. É como instalar portas blindadas em uma casa onde centenas de

cópias da chave circulam sem qualquer controle.

E esse cenário está se agravando rapidamente por causa da inteligência artificial. A ascensão das IAs corporativas criou uma nova camada de complexidade para a cibersegurança. Isso porque os ambientes digitais passaram a incluir identidades não-humanas como contas de sistemas, automações, APIs, bots e agentes autônomos que também acessam informações críticas e executam ações dentro das empresas.

O problema é que essas identidades crescem em velocidade muito maior do que a capacidade de governança das organizações. Segundo dados da SailPoint, já existe uma proporção estimada de 45 identidades de máquina para cada identidade humana em ambientes corporativos. E aqui existe um ponto que considero extremamente preocupante: muitas dessas identidades simplesmente não possuem um responsável claro. São acessos criados para integrações, automações ou projetos temporários que continuam ativos indefinidamente, sem revisão de privilégios, sem monitoramento contínuo e, muitas vezes, sem sequer alguém saber exatamente para que ainda servem.

Esse talvez seja o novo grande ponto cego da cibersegurança moderna. A discussão sobre Identity-First não é uma tendência passageira de mercado ou discurso técnico e sim uma necessidade operacional urgente, porque, em um ambiente digitalizado, identidade virou infraestrutura crítica e prioridade de governança corporativa. Se uma identidade comprometida - humana ou não - consegue acessar sistemas financeiros, dados estratégicos ou ambientes sensíveis, o impacto deixa de ser um incidente de TI e passa a ser uma crise operacional, financeira e reputacional.

E existe outro ponto que entendo ser crucial destacar: o mercado ainda fala muito sobre ataques externos, mas pouco sobre desorganização interna. Em muitos casos, as próprias empresas criam ambientes inseguros sem perceber. A pressa por inovação, adoção acelerada de nuvem, integrações rápidas e projetos de IA faz com que acessos sejam concedidos continuamente sem uma estratégia sólida de governança. A superfície de ataque cresce silenciosamente todos os dias.

Por isso, o próximo nível de maturidade em cibersegurança será definido não por quem bloqueia mais ameaças na entrada, mas sim pela capacidade das empresas de entenderem, controlarem e governarem identidades digitais de forma contínua. Isso significa saber exatamente quem possui acesso, por qual motivo, até quando aquele acesso faz sentido e qual risco aquela identidade representa para o negócio.

A grande mudança do mercado é que a cibersegurança passou a ser uma questão de confiança digital e, nesse novo cenário, proteger identidades será cada vez mais equivalente a proteger a resiliência e continuidade do próprio negócio.

(*) Business Development Manager da Sec4U e especialista em temas relacionados à identidade digital, governança de acessos e segurança corporativa.

C-Level unido, empresa forte: o desafio da liderança colaborativa

Ricardo Haag (*)

Toda empresa fala sobre colaboração entre os times, mas poucas conseguem aplicá-la de forma efetiva nos níveis mais altos da organização. Mesmo que tenham os melhores talentos do mercado em sua alta liderança, ainda assim, é muito comum que enfrentem dificuldades para crescer de forma sustentável - o que vem dependendo cada vez menos do desempenho individual dos executivos, e mais da capacidade do C-Level de atuar de forma integrada, compartilhando objetivos, responsabilidades e decisões em prol de um propósito maior comum.

Em um ambiente de negócios cada vez mais complexo, quando cada executivo atua em função de suas próprias metas, prioridades ou interesses, a organização perde velocidade, eficiência e competitividade. Não há espaço para lideranças que operam de forma isolada, afinal, desafios complexos exigem respostas construídas coletivamente, e não soluções fragmentadas com base nas visões de cada um.

Um exemplo clássico dessa lógica está no histórico da seleção brasileira masculina de vôlei comandada por Bernardinho. Ao longo dos anos, ele liderou equipes repletas de atletas talentosos, muitos deles considerados os melhores do mundo em suas posições. Ainda assim, o diferencial não estava apenas na qualidade individual de cada jogador, mas na capacidade de todos colocarem um objetivo coletivo acima de seus interesses pessoais: vencer como equipe.

No mundo corporativo, o princípio é o mesmo. Quando o C-Level deixa que metas individuais prevaleçam sobre os objetivos estratégicos da organização como um todo, o resultado é a perda de alinhamento, a fragmentação das decisões e o enfraquecimento dos projetos. Afinal, assim como no esporte, nenhuma empresa conquista resultados excelentes quando cada um joga para si, mas sim quando todos trabalham para ganhar juntos.

Uma pesquisa global da plataforma Mural, divulgada em 2025, comprova isso: apesar de 85% dos profissionais afirmarem que suas equipes colaboram bem, os mesmos admitem existir desalinhamentos frequentes nas metas e prioridades. Além disso, cerca de 90% afirmaram que a falta de colaboração impacta a retenção de clientes, conversões e lançamentos de produtos.

O grande mérito de um bom gestor não é só atrair boas pessoas, mas engajá-las de forma que remem no mesmo sentido. Garantir o comprometimento do C-Level com a mesma visão e que concordem com o caminho a ser seguido não é algo simples, mas fundamental para assegurar a prosperidade corporativa - ao mesmo tempo que, no menor sinal de falta de harmonia entre esses pontos, cabe ao gestor trocar esses executivos, ou revisar o que é esperado pela empresa e por cada um ali dentro.

Não há como ter a utopia de que divergências nunca acontecerão, especialmente quando falamos de executivos

experientes, com visões fortes, histórico de resultados e, naturalmente, doses de ego e vaidade que fazem parte do ser humano. Por isso, cabe ao líder monitorar, constantemente, esses sinais que possam indicar um desalinhamento mais profundo, como a falta de boa vontade para colaborar, a redução da participação nas discussões, a ausência de energia para enfrentar desafios coletivos, ou comportamentos sutis como olhares de reprovação e resistência às decisões do grupo.

O caminho é promover conversas abertas, transparentes e francas para compreender o que está por trás daquela atitude e, principalmente, encontrar formas de resgatar o comprometimento com o objetivo comum, antes que os interesses individuais passem a comprometer o desempenho de toda a organização.

No final, criar um C-Level que jogue junto não é sobre eliminar diferenças, mas sobre construir alinhamento em torno de um propósito maior do que qualquer agenda individual. Empresas fortes são aquelas que conseguem transformar talentos distintos em um time coeso, capaz de debater, discordar e até mesmo confrontar ideias sem perder de vista o objetivo maior em comum. Em um mercado cada vez mais complexo e dinâmico, a vantagem competitiva não está apenas na qualidade dos executivos que ocupam o board, mas na capacidade de fazer com que atuem como uma verdadeira equipe.

(*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.



Bianca_Contantinescus_Images_CANVA

CUSTO INVISÍVEL DA IA

POR QUE A FALTA DE MÉTRICAS ESTÁ CRIANDO A PRÓXIMA BOLHA CORPORATIVA

A corrida pela adoção de inteligência artificial esconde um problema estrutural silencioso: iniciativas sem governança, métricas e clareza de valor estão criando um passivo que o mercado ainda não sabe calcular

Tomaz Lago (*)

A corrida desenfreada pela adoção de Inteligência Artificial (IA) esconde um problema estrutural silencioso: iniciativas sem governança, métricas ou clareza de valor estão gerando um passivo que o mercado ainda não sabe calcular. No mundo dos negócios, o axioma de W. Edwards Deming nunca foi tão urgente: não se gerencia o que não se mede.

Hoje, organizações de todos os portes correm para implementar IA sem saber exatamente para onde estão indo. O risco? O custo dessa desorientação pode ser mais alto do que qualquer fatura de processamento de dados.

O Ciclo da Imprudência

A narrativa de que "quem não adota IA fica para trás" criou uma pressão sem precedentes sobre C-levels e acionistas. O resultado é um padrão perigoso que já vimos antes nas bolhas ponto.com e imobiliária: aceleração sem fundamento.

Entre 2022 e 2024, vivemos a "bolha dos layoffs" após o boom de contratações na pandemia, motivado pela urgência em acelerar os projetos digitais. Nesse processo, as empresas perderam o controle das métricas de valor e, ao perceberem que os projetos não converteriam em resultado, optaram pela minimização de danos. Com a IA, o padrão se repete; apenas o ativo mudou.

O Diagnóstico: A Solução Antes do Problema

O problema central não é a tecnologia, mas a ansiedade estratégica. Muitas vezes, a IA é escolhida antes mesmo de se compreender qual dor ela deve aliviar. Ao



“Ao pular etapas vitais como a definição de casos de uso e o estabelecimento de OKRs, as empresas não estão sendo ágeis — estão sendo imprudentes.”

pular etapas vitais como a definição de casos de uso e o estabelecimento de OKRs, as empresas não estão sendo ágeis — estão sendo imprudentes.

Além disso, há uma confusão semântica: muito do que é vendido como IA hoje é apenas Ciência de Dados com nova roupagem de marketing. Quando a etiqueta infla a expectativa e o resultado decepciona, a credibilidade da área de inovação é quem paga a conta.

A Dívida Cognitiva e Financeira

Um conceito crucial emerge deste cenário: a Dívida Cognitiva. Em projetos desenvolvidos com auxílio intensivo de IA generativa, a complexidade cresce a um ponto em que os próprios desenvolvedores perdem o domínio sobre a arquitetura, já que a lógica nasceu da máquina, não do humano. Sem entendimento profundo, a evolução trava.

Soma-se a isso a ausência de práticas de FinOps e observabilidade. Sem monitorar o que está sendo gasto e o que está falhando silenciosamente, qualquer análise de ROI (Retorno sobre Investimento) torna-se ficção. É essa ficção que sustenta muitas iniciativas até que o orçamento — ou a paciência dos acionistas — se esgote.

O Caminho: Letramento e Governança

O cenário não autoriza o ceticismo, mas exige maturidade. A IA é uma realidade operacional, mas o mercado ainda carece de letramento: a capacidade de identificar problemas reais, medir impactos e governar o uso com responsabilidade (custo, acesso e explicabilidade).

A diferença entre o sucesso e o fracasso raramente reside na sofisticação do modelo de IA, mas na qualidade das perguntas feitas antes da primeira linha de código. O conceito de fail fast (errar rápido) só tem valor dentro de um processo estruturado; fora dele, é apenas uma justificativa para a falta de planejamento.

O Futuro é "Human in the Loop"

Os próximos anos valorizarão a automação de tarefas repetitivas, mas, paradoxalmente, elevarão o valor das interações genuinamente humanas. O modelo human in the loop — onde a inteligência humana valida e direciona a máquina — não é uma limitação, é o desenho mais sustentável de colaboração.

As empresas que sairão à frente não serão as que implementaram IA primeiro, mas as que o fizeram com mais clareza. Inovar é resolver problemas reais com resultados mensuráveis. Tudo o que foge disso é um experimento caro.

A pergunta que fica para o alto escalão não é se a empresa usa IA, mas se ela sabe por que usa e o que, de fato, está colhendo com isso.

