

Finalista em premiação nacional de tecnologia

A Defensoria Pública do Estado de São Paulo (DPESP) está entre os finalistas do Prêmio de Boas Práticas em Tecnologia das Defensorias Públicas, realizado no 2º Congresso Nacional de Tecnologia e Inovação das Defensorias Públicas (CNTD). A assistente virtual Júlia foi classificada na categoria "Experiência Digital e Acesso à Justiça para o Cidadão", que reúne soluções voltadas a melhorar o atendimento ao público, ampliar a inclusão digital e tornar o acesso à Justiça mais ágil e acessível.

INVESTIMENTO

POR QUE PARAGUAI?

O que está levando *empresas brasileiras* a repensar sua estrutura em outro país?

PARAGUAI OFERECE PARCERIAS VANTAJOSAS DE NEGÓCIOS

Este encontro será registrado em foto e vídeo. Ao permanecer, você autoriza o uso de sua imagem e contribuições

Leia na página 8

Importações viram debate sobre competitividade e pequenos empreendedores

A discussão sobre importações de baixo custo foi reduzida durante meses a um debate simplista sobre “defender a indústria nacional”.

Em 2026, porém, o tema já ultrapassou essa caricatura. O que está em jogo é a escolha entre enfrentar os problemas estruturais do país ou continuar usando imposto para proteger setores que perderam competitividade. Quando uma economia precisa encarecer artificialmente o produto estrangeiro para preservar parte de sua indústria, o problema não está no concorrente externo. Está na incapacidade de criar um ambiente interno eficiente para produzir, vender e inovar. O consumidor brasileiro virou financiador involuntário dessa conta.

Os números mais recentes ajudam a desmontar a narrativa protecionista. Segundo a Receita Federal, a arrecadação federal alcançou R\$ 2,886 trilhões em 2025, maior valor da série histórica, com crescimento real de 3,65% em relação ao ano anterior. Em tese, um aumento dessa magnitude deveria vir acompanhado de melhora consistente na competitividade nacional. Mas isso não aconteceu. Levantamento da Confederação Nacional da Indústria mostrou que o faturamento da indústria de transformação cresceu apenas 0,1% em 2025, praticamente uma estagnação. O contraste deixa evidente que o problema da indústria brasileira não é falta de arrecadação nem ausência de proteção estatal.

Se o governo arrecada mais e o setor industrial continua sem força, o gargalo está em outro lugar. O Brasil mantém um sistema tributário complexo, logística cara, insegurança regulatória e um ambiente operacional que pune quem produz localmente. Taxar importações não corrige nenhuma dessas distorções. Apenas reduz a pressão competitiva sobre empresas pouco eficientes. O efeito prático é perverso: em vez de incentivar modernização, produtividade e redução de custos, o país transfere o peso da ineficiência para o consumidor, que passa a pagar mais caro para sustentar setores incapazes de competir em igualdade de condições.

A consequência econômica desse modelo vai muito além do varejo tradicional. O comércio digital internacional deixou de ser apenas uma relação entre grandes plataformas estrangeiras

Divulgação



“ O Brasil mantém um sistema tributário complexo, logística cara, insegurança regulatória e um ambiente operacional que pune quem produz localmente.

e consumidores finais. Ele se tornou porta de entrada para milhares de pequenos empreendedores brasileiros. Gente que começou revendendo produtos online, operando e-commerce sem estoque próprio e construindo renda com investimento inicial baixo. Dados apresentados pela Receita Federal sobre o programa Remessa Conforme mostram que o próprio governo reconhece o crescimento das transações digitais internacionais e o avanço da formalização dessas operações. Isso significa movimentação de logística, pagamentos, marketing, tecnologia e prestação de serviços dentro do próprio mercado brasileiro.

Quando o Estado aumenta barreiras sobre importações, não atinge apenas plataformas estrangeiras. Reduz margem, escala e capacidade de crescimento de pequenos operadores nacionais que encontraram nesse mercado uma oportunidade de empreender. O discurso de proteção da indústria ignora que parte relevante do varejo brasileiro operou durante anos com margens elevadas sustentadas por baixa concorrência externa. Quando plataformas in-

ternacionais pressionaram preços e eficiência, a reação não foi modernizar operação, melhorar logística ou reduzir custos. Foi pedir proteção tributária para preservar mercado.

Os defensores das tarifas afirmam que sem proteção empregos desaparecem e o varejo nacional perde espaço. O problema é que essa lógica cria dependência permanente. Empresas protegidas tendem a postergar inovação e ganhos reais de produtividade porque deixam de enfrentar competição direta. Países que fortaleceram suas cadeias produtivas fizeram exatamente o contrário do Brasil. Investiram em simplificação tributária, infraestrutura e eficiência operacional. O Brasil preferiu transformar imposto em política industrial. O resultado é um mercado menos competitivo, produtos mais caros e uma economia que dificulta justamente o crescimento de quem tenta competir de forma mais eficiente.

O debate sobre importações em 2026 já não trata de proteger a indústria nacional. Trata de decidir se o país continuará sustentando setores acomodados às custas do consumidor e do pequeno empreendedor. A indústria brasileira não será modernizada por tarifas. Será modernizada quando perder a possibilidade de depender delas. Enquanto o Brasil insistir em usar imposto como ferramenta de sobrevivência econômica, continuará criando um ambiente em que inovar é opcional e competir de verdade deixa de ser necessário.

(Fonte: Hugo Venda é CEO da Unicopag e especialista em meios de pagamento e infraestrutura financeira).

Retomada de investimentos: São Paulo lidera ecossistema latino-americano de startups

Relatório global do Startup Genome posiciona capital paulista como principal polo de inovação da região e destaca avanço dos investimentos em estágios avançados.

Compras públicas movimentam bilhões e se tornam oportunidade de crescimento

Digitalização dos processos e incentivos legais ampliam a participação de empresas nas licitações, mercado que oferece contratos de longo prazo e novas fontes de receita.

Patrimônio de sócios: STJ afasta desconsideração automática da personalidade jurídica

Para especialista, a separação entre o patrimônio da empresa e o dos sócios não é privilégio, mas uma das bases do sistema empresarial moderno — embora a proteção tenha limites claros fora das relações civis e empresariais.

Crise da confiança comercial rivaliza com os juros altos no alongamento dos ciclos de vendas

Enquanto empresas atribuem a desaceleração das vendas ao custo do crédito, especialistas observam que a insegurança nas relações comerciais tem ampliado o tempo de decisão de clientes e compradores corporativos.

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular

Negócios em Pauta

Reprodução: Sebrae

Inscrições para o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios terminam nesta semana

As inscrições para o Prêmio Sebrae Mulher de Negócios (PSMN) 2026 estão em contagem regressiva: o prazo para participar desta edição termina na próxima sexta-feira (19). As candidatas concorrerão a diversos prêmios que somam R\$ 500 mil. A iniciativa reconhece histórias de mulheres que transformam ideias em resultados com inovação e fazem a diferença em sua região, gerando impacto social e econômico. Podem participar mulheres maiores de 18 anos, cis ou trans, produtoras rurais, artesãs, microempreendedoras individuais (MEI) e donas de microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP). Além disso, é preciso que o negócio tenha sido formalizado antes de 1º de janeiro de 2025 (https://sebrae.com.br/subsites/premio-sebrae-mulher-de-negocios). Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Magnific

Fórum E-Commerce Brasil 2026

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

Automóveis

Via Digital Motors

Por Lucia Camargo Nunes

Leia na página 4



OPINIÃO

Do Excel ao ERP: como conduzir essa jornada?

Fernando Cunha (*)

O cenário é clássico e se repete em empresas de diferentes portes: a organização investe na implementação de um sistema de ponta, mas, no dia a dia, a operação continua rodando em planilhas.

Os dados são extraídos do sistema, tratados manualmente e consolidados em arquivos locais espalhados na organização. Na prática, cria-se o fenômeno do ERP como um "Excel de luxo": uma ferramenta subutilizada que custa caro, enquanto a inteligência do negócio continua dispersa em abas e fórmulas.

O Excel cumpriu um papel importante na evolução de muitas organizações, especialmente em fases iniciais. Contudo, à medida que a organização cresce, o mercado passa a exigir sofisticação, compliance, performance e segurança. Dessa forma, manter a gestão ancorada em diversas planilhas, embora possa parecer confortável, torna-se um risco estratégico para a sobrevivência do negócio.

Isso porque a empresa deixa de ter um pilar único de "fonte da verdade", o que cria silos de informação. Quando cada área possui um dado diferente, abre-se margem para erros e falhas nos processos que podem comprometer o desempenho da organização. Embora esses exemplos citados sejam amplamente conhecidos pelo mercado, o que impede a empresa de iniciar a jornada para o ERP? A resposta é simples: a cultura.

Uma boa parte das companhias se trata de negócios que surgiram em contextos diferentes e cujos métodos criados, na época, continuam funcionando. Isso gera a falsa ideia de que, pelo fato das pessoas estarem acostumadas, o processo é confiável. Essa resistência também está atrelada ao pensamento equivocado de que a tecnologia irá substituir o ser humano, causando desemprego, entre tantos outros discursos alarmantes existentes.

Desse modo, a jornada para o ERP começa muito antes da implantação do sistema; ela inicia na mudança do mindset. Ou seja, é necessário analisar: quanto tempo levo para tomar uma decisão? Com base no prazo, é importante observar quais são as razões para a demora, desde a falta de padronização até as exceções que comprometem a operação. É a partir dessa análise prévia que se torna possível realizar uma virada de chave e entender, de fato, como o sistema de gestão irá apoiar a empresa.

No entanto, sabemos que ao falar sobre a adesão de uma

nova ferramenta, outro receio surge: como mensurar o ROI? Afinal, estamos falando de um projeto que tem um custo e, por isso, é natural que líderes e gestores questionem se o valor investido retornará da forma esperada. A resposta está nos resultados práticos, os quais a partir do momento em que as informações da companhia passam a ser centralizadas em um único local, ganhos como agilidade, redução no volume de erros e governança tornam-se intrínsecos.

Na prática, significa que a gestão deixa de olhar para o negócio pelo retrovisor e passa a ter visibilidade pelo painel e para-brisa. Ou seja, a partir de uma análise diária, é possível aumentar a eficiência dos processos, exercendo uma gestão mais próxima das áreas de negócio. Isso ajuda em tomadas de decisões rápidas e em total concordância com a realidade atual da empresa.

Embora apresente vantagens notáveis, essa mudança não acontece do dia para a noite, até porque se trata de uma transformação que impacta a corporação como um todo. Desse modo, ter o apoio de uma consultoria especializada é fundamental para mostrar como uma implementação bem-feita traz benefícios significativos para a rotina empresarial. Isso ocorre porque o time de especialistas identifica as ineficiências, faz uma análise detalhada das dores e estrutura quais são as prioridades dos desafios que precisam ser trabalhados.

É importante enfatizar que a tecnologia é habilitadora. Em contrapartida, para algumas empresas, a tecnologia é o próprio negócio. Todavia, uma coisa não muda: o ERP é o ponto transformador. Diante disso, durante a sua implementação, é natural que aconteça a chamada curva "J", na qual o cenário primeiro "piora" antes de melhorar. Entretanto, é necessária a conscientização de que se trata de um processo de transição e, com o apoio certo, esses impactos são mitigados para garantir uma transição suave.

Não estou dizendo aqui que o Excel é um vilão. Para empresas que estão dando início ao processo de evolução de maturidade, ele continua sendo uma boa ferramenta. Porém, é possível evoluir ainda mais e obter ganhos com compliance, governança e segurança que só um sistema de gestão integrado pode proporcionar. Para quem deseja ter na organização todo o potencial da inteligência artificial, ter uma fonte única da verdade, com dados em tempo real e a centralização das operações é um passo fundamental para alcançar esse objetivo.

(*) Diretor Executivo da Numen Centro-Oeste.

Reino Unido proíbe o acesso de menores de 16 anos às redes sociais

Há alguns dias, o primeiro-ministro britânico, Keir Starmer, anunciou que jovens com menos de 16 anos não poderão mais acessar redes sociais, seguindo o modelo já adotado pela Austrália.

Vivaldo José Breternitz (*)

A medida é tomada com base no resultado de pesquisas científicas que relacionam o uso excessivo das redes por menores a problemas graves de saúde física e mental, como depressão, ansiedade e distúrbios do sono.

A Austrália foi pioneira ao aprovar, em dezembro, uma lei que proibiu menores de 16 anos de manter contas em plataformas como TikTok, Facebook, Instagram, Threads, X, Snapchat, YouTube e outras semelhantes. Serviços de mensagens como WhatsApp e Messenger, além de chatbots de IA, continuam permitidos. Desde então, outros países estão estudando ou já adotaram medidas semelhantes.

As medidas do governo britânico, porém, serão mais abrangentes que as adotadas na Austrália: também haverá limitações em jogos online, transmissões ao vivo e chats com desconhecidos.

O governo também exigirá que aplicativos de namoro, como o Tinder, bloqueiem usuários menores de 18 anos e estuda a implementação de "toques de recolher digitais"; mais detalhes devem ser divulgados em julho.

Segundo o governo, a decisão foi tomada após uma consulta nacional que revelou que 90% dos pais apoiam a proibição, e dois terços dos jovens concordam que menores não deveriam ter acesso a certas plataformas. "Trata-se de reduzir danos, melhorar o bem-estar e dar às crianças mais tempo



studioroman_CANVA

para uma infância saudável", afirmou o governo.

Ainda não está claro como funcionará a verificação de idade. O governo prevê que as primeiras regulamentações sejam apresentadas até o fim do ano, com aplicação plena no primeiro semestre de 2027.

Críticos, no entanto, alertam para a dificuldade de implementação das medidas: na Austrália, adolescentes têm driblado as regras com truques simples, como usar VPNs ou até desenhar bigodes no rosto para enganar sistemas de reconhecimento facial. Relatórios mostram que 70% dos pais afirmam que seus filhos continuam ativos em redes sociais, apesar da proibição.

Starmer rebateu os críticos compa-

Aplicativo chega ao mercado para revelar riscos ocultos em negociações aparentemente seguras

Em um cenário marcado pelo aumento de golpes, fraudes, inadiplência e riscos reputacionais, um novo aplicativo promete mudar a forma como empresas fecham negócios com clientes, fornecedores e parceiros comerciais.

O MF Check chega ao mercado com a proposta de ampliar a segurança nas negociações, ao reunir, em um único ambiente, consultas estratégicas que normalmente estão dispersas em diferentes bancos de dados públicos e privados.

Enquanto plataformas tradicionais limitam-se a escores de crédito e restrições financeiras básicas, o aplicativo desenvolvido pelo Grupo MF Rural integra informações financeiras, jurídicas, fiscais, ambientais e de compliance para oferecer uma visão ampla dos riscos envolvidos em uma negociação.

Além do score: uma análise profunda do risco

O diferencial do MF Check está na amplitude das consultas normalmente realizadas. Em vez de analisar apenas inadiplência, o aplicativo reúne dados que ajudam a identificar vulnerabilidades que, muitas vezes, passam despercebidas em

análises convencionais. Entre as verificações disponíveis estão:

- Processos judiciais;
- Protestos em cartórios;
- Dívidas fiscais;
- Débitos trabalhistas;
- Vínculos societários;
- Relacionamentos econômicos;
- Exposição política;
- Restrições ambientais;
- Patrimônio veicular;
- Propriedades rurais;
- Dados cadastrais ampliados.

Segundo Roberto Fabrizio Lucas, CEO do Grupo MF Rural, o MF Check leva mais transparência e segurança às mais diversas operações, como aprovação de crédito, assinatura de contratos ou fechamento de negócios presenciais e remotos.

"O objetivo não é apenas entregar relatórios, é ajudar o usuário a entender os riscos envolvidos antes da tomada de decisão. Inclusive, acessando recursos de interpretação automática de informações jurídicas e indicadores de risco. É algo realmente diferenciado do mercado", explica.

Diferença em relação às plataformas tradicionais

Enquanto consultas comuns normalmente apresentam apenas score e apontamentos financeiros básicos relacionados ao CPF e CNPJ, o MF Check - com ajuda de uma inteligência artificial exclusiva - cruza dezenas de camadas de informações, permitindo identificar com clareza riscos jurídicos, operacionais, financeiros e reputacionais.

Aplicativo ganha espaço em meio a fraudes digitais

O crescimento das negociações online aumentou também a exposição de empresas a golpes e fraudes cada vez mais sofisticados. Nesse cenário, o MF Check surge como alternativa para operações que exigem maior nível de verificação, especialmente quando as informações públicas disponíveis são insuficientes para validar a confiabilidade da outra parte envolvida.

Pode ser utilizado por concessionárias, imobiliárias, escritórios de advocacia, instituições financeiras, revendas e empresas do agro e de diversos outros segmentos.

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

ABREE celebra 15 anos de atuação e reforça compromisso

A ABREE – Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos confirma participação na 19ª edição da Eletrolar Show, maior feira de bens de consumo da América Latina, que ocorre entre os dias 22 e 25 de junho de 2026, no Distrito Anhembi, em São Paulo. Neste ano, a presença da entidade ganha um significado ainda mais especial com a celebração de seus 15 anos de atuação, marco que reforça seu protagonismo, sua capacidade de inovação e seu compromisso com o fortalecimento da sustentabilidade e da economia circular no país. Nesse período, a ABREE consolidou-se como uma das principais referências nacionais na gestão do sistema de logística reversa de eletroeletrônicos e eletrodomésticos, contribuindo para ampliar o descarte correto e o tratamento ambientalmente adequado desses resíduos em todo o Brasil (<https://abree.org.br/>) (<https://eletrolarshow.com.br/>).

Unetel e Ubiquiti fecham parceria para ampliar redes corporativas

Redes que antes serviam apenas para conectar equipamentos hoje sustentam operações inteiras, do trabalho híbrido à computação em nuvem e ao uso crescente de inteligência artificial. Com empresas cada vez mais dependentes de ambientes digitais, os investimentos em telecomunicações no Brasil alcançaram R\$ 36,3 bilhões em 2025, segundo o Ministério das Comunicações. É nesse contexto que a Unetel 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.

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@agenteliterarioralph.com.br)
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; *Serviço informativo:* Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

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

Jornal Empresas & 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 se prepara para a blitz no sabor chocolate

Consumidor precisa saber evitar armadilhas

Redação



Adriane Colijn

Paulo Gonçalves.

O mercado de chocolates vai mudar. A partir de 2027 fabricantes estarão obrigados a destacar na embalagem o percentual exato de cacau na composição (acima de 35%), para que não exista tentativas de enganação como “sabor chocolate”, por exemplo. Mas antes a indústria e associações de produtores, no Brasil, reforçarão campanhas contra o “sabor chocolate” disfarçado de produto puro. É preciso que o consumidor seja educado e saiba a diferença na hora de comprar um alimento, que no passado já foi remédio, de uma coisa que se parece com chocolate, na cor, mas não tem a ver – explica Paulo Gonçalves, que produz 32 toneladas/mês de cacau e chocolate raiz. Apostando no sucesso da nova legislação, espera atingir as 80t/mês de capacidade instalada.

Empresário cacaueiro, já na terceira geração de produtores da família que começaram no Sul da Bahia e posteriormente instalaram-se no Espírito Santo, Paulo Gonçalves falou ao Empresas&Negócios sobre as dificuldades do mercado brasileiro e as perspectivas de um modelo mais *clean* de negócios, que prevê a política do “rótulo limpo”. Lembra ele que não é apenas o chocolate que vem sendo atacado por indivíduos ‘sabor empresários’. O leite, queijos e iogurtes, por exemplo, têm enfrentado maquiagem da indústria há um certo tempo também. “Se

you não prestar atenção, vai comprar ‘compostos’ de leite, ‘compostos’ de chocolate, de iogurtes etc... e isto não é honesto, porque o consumidor precisa saber exatamente o que está levando”, enfatiza.

Termômetro

Como saber o que é chocolate verdadeiro? Massa de cacau deve ser o primeiro ingrediente de um chocolate. Outra coisa básica: gordura vegetal não cabe no chocolate. Se tiver, “foge que é cilada, Bino” (dizia o personagem da série televisiva Carga Pesada, que se popularizou no país).

Além destas informações básicas – que vão fazer diferença na hora de você pagar R\$ 9,00 ou R\$ 19,00 no produto da gôndola – tem um outro aspecto no mercado: cacaos de Gana, Costa do Marfim e da Indonésia chegam ao país por preços mais baixos, e qualidade idem. Aqui se misturam ao cacau brasileiro para, então, extrair um “blend” e ter preço mais baixo. “Isso é difícil de se combater também, o que em alguns casos leva ao desestímulo do produtor e queda na produção local. “Por isso precisamos de um consumidor atento”, defende Gonçalves, criador da marca Espírito Cacau há 13 anos. Além do cacau, hoje a família Gonçalves faz o produto final e, com inteligência, exporta metade da sua produção para Emirados Árabes, Taiwan e Estados Unidos. Na mira, agora deverá atingir mercados sul americanos como Uruguai, Paraguai e Chile.

A Lei (nº 15.404/2026, que entrará em vigor no ano que vem) é boa, para disciplinar o mercado, mas serão as campanhas de conscientização do consumidor que farão a diferença. Agora, se você que já tem tanta informação guardada na cabeça se atrapalhar na gôndola, na hora de comprar seu chocolate, vá à fórmula. Quanto mais ingredientes o produto anunciar menor será a chance de ser verdadeiro; quanto menos ingredientes, mais puro tende a sê-lo.

Programa Tecnova disponibiliza R\$ 360 milhões para pequenas empresas

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) lançaram o Programa Tecnova 2026/2027. A iniciativa oferece R\$ 360 milhões para pequenas empresas do país desenvolverem produtos, serviços e processos inovadores. Os recursos são da Finep e do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT).

Esta é a quarta edição do programa, que desta vez planeja contratar até 713 empresas com faturamento anual de até R\$ 16 milhões. O total de recursos investidos pode chegar a R\$ 588 milhões se forem consideradas as contrapartidas estaduais.

A operacionalização dessa quantia ficará sob responsabilidade de agentes estaduais como as fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), entre outros.

Os interessados têm até o dia 3 de agosto de 2026 para enviar as propostas por meio do site da Finep (<https://www.finep.gov.br/>). Uma vez contemplados, terão até 60 meses para execução do projeto. Pela primeira vez, o programa contempla todas as 27 unidades da federação.

Indicadores e projetos

OMCTI também anunciou a criação do projeto Cientistas de Dados pelo Brasil, uma rede para padronizar as informa-

ções estaduais sobre apoio à pesquisa e desenvolvimento (P&D) no Brasil.

A pasta divulgou ainda indicadores nacionais de investimentos em P&D entre 2014 e 2024. Neste último ano, foram gastos R\$ 166,4 bilhões, considerados aportes do setor público e privado. O crescimento foi de 18% em relação a 2021, período com menor aporte de recursos nos últimos anos.

O Brasil aplica cerca de 1,23% do Produto Interno Bruto (PIB) em P&D, sendo 0,61% da iniciativa privada e 0,62% de origem governamental. O percentual está abaixo do de países como Israel (6,76%), Coreia do Sul (5,13%), Japão (3,62%), Estados Unidos (3,44%) e Alemanha (3,13%) (ABR).

O uso estruturado da inteligência orçamentária eleva a governança

(*) Wagner Camargo

A transformação digital financeira, em meio à instabilidade econômica e constantes mudanças regulatórias, aumentou a pressão por eficiência, previsibilidade e capacidade de adaptação nas agendas das empresas. Consequentemente, a busca por ambientes mais integrados acelerou a adoção do SAP S/4HANA como base para a modernização.

Porém, a dificuldade de transformar planejamento orçamentário em controle efetivo da execução financeira ainda é mais evidente do que a conscientização do mercado.

Exemplo: aprovar um orçamento anual já não é suficiente para garantir previsibilidade operacional, pois o desafio é acompanhar os gastos em tempo real, evitar desvios antes que eles aconteçam e assegurar que cada decisão esteja alinhada às diretrizes estratégicas da companhia.

O problema dessa situação é que, majoritariamente, o orçamento continua distante da operação diária e a execução ainda ocorre com:

- processos complementares em diferentes departamentos;
- compras que ocorrem em diversas estruturas organizacionais;
- validações tardias.

Esses são fatores que criam um ambiente vulnerável a falhas, desperdícios e, o que é pior, perda de controle sobre despesas e investimentos.

A gestão moderna amplia a capacidade de reação da liderança diante de cenários instáveis. É nesse contexto que a utilização estruturada do SAP Funds Management dentro do ambiente SAP S/4HANA ganha importância, pois é uma camada adicional de inteligência orçamentária capaz de conectar controle operacional e tomada de decisão financeira nas empresas.

A inteligência orçamentária é o novo elemento da governança financeira

Muitas organizações descobrem os problemas contábeis no fechamento mensal ou durante análises posteriores. Há casos em que os desvios são percebidos somente quando já houve comprometimento de margem, fluxo de caixa ou capacidade de investimento.

A ausência de rastreabilidade também dificulta auditorias, reduz a velocidade das análises e limita a capacidade de tomada de decisão financeira baseada em dados confiáveis.

Mas a verdade é que o ambiente econômico atual não permite tamanha fragilidade. A necessidade de eficiência contínua demanda modelos tecnológicos 100% conectados à execução do negócio.

A evolução da gestão financeira deve se basear na capacidade de transformar o orçamento em um mecanismo ativo de governança, no qual o sistema valida a disponibilidade antes da efetivação de despesas, contratos ou aquisições.

Por isso, o SAP Funds Management representa uma mudança de lógica rumo a uma operação com mais contexto e segurança, o que reduz significativamente os riscos de execução indevida de recursos.

A gestão deixa de ser um processo isolado da controladoria e passa a atuar de maneira integrada com compras, contratos, finanças e demais áreas operacionais.

O papel da integração na construção da previsibilidade financeira

Dentro do ambiente SAP S/4HANA, a integração entre orçamento e operação permite que o controle acompanhe toda a jornada.

Os benefícios serão visibilidade e rastreabilidade, a partir do momento em que as companhias ganham a capacidade de identificar com precisão:

- se há recursos disponíveis;
- quais despesas foram executadas;
- quais contratos possuem reservas financeiras;
- quais áreas apresentam maior pressão por novos processos.

Outro avanço importante está no modelo multidimensional de controle, por meio de camadas simultâneas de análise, incluindo fundos, programas e áreas funcionais.

Como resultado dessa descentralização, também notaremos:

- queda no índice de retrabalho;
- aumento na velocidade das operações;
- e, principalmente, redução das divergências entre áreas financeiras e operacionais.

Portanto, a maturidade da gestão orçamentária contribui diretamente para decisões mais assertivas sobre expansão, investimentos, priorização de recursos e sustentabilidade financeira de longo prazo, com a devida preparação para suportar maior complexidade econômica.

(*) Wagner Camargo é Chief Operating Officer (COO) da EVOX



Emplacamentos crescem

O Brasil emplacou 107.804 **veículos leves** na primeira quinzena de junho de 2026, praticamente estável frente à 1ª quinzena de maio (108.562; -0,7%) e em alta de +11,0% sobre a mesma quinzena de junho de 2025 (97.099). No acumulado de 2026, o setor soma 1,21 milhão de licenciamentos, apresentando +17,9% de crescimento sobre igual período de 2025 (1,02 milhão). De acordo com a Bright Consulting, o crescimento das projeções de mercado em 2026 é explicado por alguns fatos como aumento do índice de confiança do consumidor (ICC); clientes de seminovos buscando veículos eletrificados novos e antecipação de compras por locadoras e órgãos governamentais, principalmente.

Tratores

A **ZF**, empresa global de tecnologia para sistemas de mobilidade avançada aos setores automotivo, agrícola, construção e demais aplicações industriais, avança em sua estratégia de inovação para o agronegócio. Há o desenvolvimento, no Brasil, de um novo kit suspenso de 3 metros para aplicação em tratores pesados com suspensão. A solução é para tratores equipados com o eixo TSA20 e TSA23 da ZF. A proposta é atender a demanda crítica do setor canavieiro que é de ampliar a bitola dos tratores para preservar as linhas de plantio, elevar a rentabilidade da operação e preservar a integridade estrutural do conjunto, sem renunciar a conforto, robustez e eficiência operacional.

Collab para vendas na Copa

A **Red Bull** e o **Janela Bar**, maior rede de coquetelaria do Brasil, anunciaram uma parceria estratégica para esta Copa do Mundo, com o lançamento de dois drinks exclusivos em mais de 20 unidades da rede no Sul e Sudeste do país. Batizados de Camisa 10 e Canarinho, os coquetéis foram desenvolvidos com edições especiais da Red Bull e integram uma campanha temática que inclui burgers inspirados em seleções, chopes verde e amarelo e ativações durante os jogos. Segundo Gustavo de Paiva, sócio e CMO do Janela Bar, a colaboração reforça o posicionamento das marcas em inovação, entretenimento e experiência ao consumidor em um dos períodos mais competitivos do mercado de bebidas.

Projeto universitário vinga

Criada pelos amigos Gabriel Nascimento e Julia Saidel durante a faculdade Cásper Líbero, a **Novelo** se consolidou como uma agência 360º especializada em marketing de influência, audiovisual e estratégia digital. A empresa já trabalhou com mais de 800 influenciadores e 400 marcas, mantendo uma média de R\$ 100 mil mensais em receita e projeção de faturar R\$ 2 milhões até o fim de 2026. O crescimento ganhou força após produções audiovisuais que viralizaram nas redes sociais e ampliaram a visibilidade da agência. Hoje, a Novelo atua com campanhas nacionais, apostando na creator economy e em conexões mais autênticas entre marcas e público.



Pantanal

Nos dias 02 e 03 de julho, o Mato Grosso do Sul receberá o **6º Fórum da Pecuária Sustentável**, promovido pela Mesa Brasileira da Pecuária Sustentável, associação multissetorial que reúne representantes dos diferentes elos da cadeia de valor da pecuária bovina. Com o tema “Da prática ao debate: caminhos para uma pecuária mais sustentável”, o evento reunirá representantes dos diferentes elos da cadeia pecuária para discutir os desafios e oportunidades da sustentabilidade no setor, tendo o Pantanal como território estratégico para os debates. <https://forms.gle/yYB8XUFStZD1i4e49>

Biocombustível

Durante a entrega do **Prêmio ESG** da Associação Brasileira de Engenharia Automotiva (**AEA**), a Mahle se fez presente para receber o reconhecimento do projeto motor biocombustível de sua equipe de engenharia na categoria Inovação Tecnológica. Ao possibilitar etanol e biometano, o motor FPT aproveita as fontes renováveis de energia, disponíveis no país. O projeto foi desenvolvido no centro Tecnológico da empresa, em Jundiá (SP).

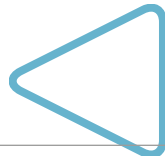
Mulheres

Em época de Copa do Mundo... o som de uma das mais destacadas orquestras jovens do país dará o

tom de uma noite histórica para o esporte e para a cultura brasileira. No próximo 23 de junho, Dia Nacional do Esporte, às 19h, a **Orquestra Sinfônica Jovem do Rio de Janeiro** sobe ao palco do Theatro Municipal para um concerto especial em homenagem às mulheres que abriram caminhos no futebol nacional. Com regência de Cláudio Cruz, a apresentação celebrará a força transformadora do esporte, a excelência artística da juventude brasileira e marca a contagem regressiva de um ano para a Copa do Mundo Feminina de 2027.

Corpo e Mente

De que adianta cuidar do corpo se a mente do seu time está travada pelas dívidas? A Mayo Clinic comprovou um dado alarmante: o estresse financeiro aumenta em 50% o risco de doenças cardíacas. Muitas empresas investem pesado em planos de saúde e auxílio academia, mas se esquecem de tratar a causa raiz de muitos afastamentos – comentou o professor **Luiz Fernando Bueno**, da FGV, especializado em Sustentabilidade. E alerta: “Sem bem-estar financeiro, o ciclo de saúde integral nunca se fecha. O estresse por contas atrasadas é um sabotador silencioso que gera presenteísmo (o colaborador está lá, mas sua mente não) e absenteísmo.



Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (*)

GWM anuncia linha Haval H6 flex com produção nacional

A linha 2027 do Haval H6 chega com motorização flex, registrando os primeiros veículos híbridos plug-in flex fabricados no país. O projeto consiste em um desenvolvimento focado no etanol brasileiro, estruturado por engenheiros da filial e da matriz.

O conjunto do motor 1.5 turbo recebeu novos componentes ajustados para o ciclo Miller, além de um sensor que identifica a proporção de combustível no tanque e calibra o sistema automaticamente. A transmissão foi atualizada com uma caixa DHT de duas marchas nas versões HEV e PHEV19, e de quatro marchas na PHEV35 e GT.

A gama marca o retorno da versão HEV One. Os modelos HEV adotam uma bateria de 1,53 kWh com novo posicionamento, resultando em 248 cv de potência combinada e aceleração de 0 a 100 km/h em 7,6 segundos. Na autonomia elétrica, a versão PHEV19 chega a 77 km, e a PHEV35 alcança 126 km.

O consumo urbano abastecido com gasolina registra 15,8 km/l nas versões convencionais e atinge 37,7 km/l na PHEV19. No interior, foram integrados o volante redesenhado, novos comandos rotativos e a plataforma digital Coffee OS 3, acessada por uma tela de 14,6". Suspensões e freios receberam recalibração. Os preços partem de R\$ 199.900 na configuração HEV One até R\$ 326 mil no modelo GT.



Haval H6 Flex.

BYD apresenta Atto 2 híbrido flex para o mercado brasileiro

A BYD confirmou a aplicação de sua tecnologia híbrida DM-i associada ao propulsor flex no modelo Atto 2, ali-

nhando-se à padronização global da montadora. O SUV, que na verdade é a versão híbrida do Yuan Pro, será produzido em Camaçari (BA).

O sistema DualMode 5.0 atua de forma integrada com um motor 1.5 a combustão, que atinge eficiência térmica de 46,06%. A potência combinada da versão GL é de 177 cv, e a da GS chega a 197 cv, com torque fixado em 30,6 kgfm para ambas as opções.

Com gasolina, o alcance total na configuração superior é de 1.045 km, enquanto a autonomia no modo elétrico isolado cobre 110 km.

Nas dimensões são 4,33 metros de comprimento e porta-malas com 455 litros. Por dentro, tela de 12,8" na versão GS, incluindo serviços nativos do Google. Os valores para venda direta começam em R\$ 149.990 (GL) e vão a R\$ 169.990 (GS).



BYD Atto.

Hyundai posiciona novo i20 entre hatches e SUVs compactos

O novo Hyundai i20 foi projetado para ocupar o segmento intermediário entre o HB20 e o Creta. Com fabricação em Piracicaba (SP), o i20 estreia a identidade visual evidenciada pelos traços mais retos e pela assinatura luminosa contínua.

O projeto entregou dimensões ampliadas frente aos hatches tradicionais, com porta-malas de 346 litros. O am-

biente interno incorpora painel digital, central multimídia de 12,3" e conectividade Bluelink. É o primeiro carro da montadora no país habilitado a receber atualizações de software de forma remota.

A linha é equipada com motores Kappa 1.0 aspirado e 1.0 TGD, rendendo até 115 cv e 17,5 kgfm de torque. O pacote de segurança conta com frenagem autônoma de emergência e assistente de ponto cego. São seis versões e a série limitada X Line, com tabela entre R\$ 99.990 e R\$ 139.990.



Novo Hyundai - i20.

Volkswagen inicia vendas diretas do elétrico ID.4 no país

O SUV 100% elétrico ID.4 será vendido no mercado nacional ainda este ano. Até então, os consumidores brasileiros tinham acesso ao modelo apenas por meio de assinatura corporativa VW Sign&Drive.

A nova configuração trará elevação nos índices de potência, torque, autonomia e velocidade de recarga em corrente contínua, quando comparada à versão anterior de assinatura.

O projeto é construído sobre a plataforma modular MEB, concebida para maximizar o espaço interno, o entre-eixos e a eficiência da propulsão a bateria.

A montadora não divulgou ainda os valores de tabela ou os pacotes de equipamentos específicos da nova fase de lançamento.

(*) - É economista e jornalista especializada no setor automotivo, editora do portal www.viadigital.com.br e do canal [@viadigitalmotors](https://www.youtube.com/channel/UCvIadigitalmotors) no YouTube. E-mail: lucia@viadigital.com.br

São Paulo lidera ecossistema latino-americano de startups em cenário de retomada de investimentos

Relatório global do Startup Genome posiciona capital paulista como principal polo de inovação da região e destaca avanço dos investimentos em estágios avançados. São Paulo manteve a liderança entre os ecossistemas de startups da América Latina e aparece como o principal polo de inovação da região no Global Startup Ecosystem Report 2026 (GSER), estudo anual produzido pelo Startup Genome, organização internacional especializada em pesquisa e consultoria para ecossistemas de inovação.

Em sua 14ª edição, o relatório analisou 5,5 milhões de startups distribuídas em mais de 350 ecossistemas ao redor do mundo. A publicação é considerada uma das principais referências globais para investidores, formuladores de políticas públicas, corporações e empreendedores interessados em acompanhar a evolução da economia da inovação.

Na América Latina, o estudo aponta um cenário de contrastes: enquanto os investimentos em startups em estágio inicial seguem pressionados pela menor disponibilidade de capital, os aportes em empresas mais maduras voltaram a crescer. Ao mesmo tempo, a região registrou uma forte aceleração nas operações de saída — como aquisições e aberturas de capital — indicando maior liquidez para investidores e fundadores.

Os dados mostram que o financiamento de rodadas Série A recuou 30% entre 2024 e 2025 na América Latina. As projeções com base no primeiro trimestre de 2026 indicam que a tendência de retração pode continuar ao longo do ano. Em sentido oposto, os investimentos em startups em estágio avançado cresceram 39% em 2025, sinalizando maior seletividade dos investidores e preferência por empresas com modelos de negócio já validados.

Outro indicador que chamou a atenção foi o volume de exits. Segundo o Startup Genome, o primeiro trimestre de 2026 registrou um nível próximo ao recorde histórico na região. As operações avaliadas acima de US\$ 50 milhões cresceram de forma expressiva, e o volume registrado apenas nos três primeiros meses do ano superou todo o resultado observado em 2025.

São Paulo amplia vantagem regional

O desempenho da América Latina continua concentrado em alguns polos específicos. No ranking regional do GSER 2026, São Paulo ocupa a primeira posição, seguida por Cidade do México, Santiago-Valparaíso (Chile), Bogotá (Colômbia) e Buenos Aires (Argentina). A lista dos dez principais ecossistemas latino-americanos inclui ainda Rio de Janeiro, Curitiba, Belo Horizonte, Porto Alegre e Monterrey (México).

Além da liderança regional, São Paulo aparece na 37ª posição entre os principais ecossistemas de startups do mundo. O relatório atribui parte desse desempenho à capacidade da cidade de concentrar capital, talentos, universidades, grandes empresas e investidores.

Os números ajudam a dimensionar o tamanho do ecossistema. O valor gerado pelas startups paulistas alcançou US\$ 55 bilhões no período analisado pelo Startup Genome — patamar mais de 14 vezes superior à média dos ecossistemas latino-americanos, estimada em US\$ 3,9 bilhões. A concentração de capital também reforça essa posição. Em 2025, o Brasil recebeu US\$ 2,03 bilhões em investimentos de venture capital, equivalente a 52,9% de todo o volume destinado à América Latina. Boa

parte desses recursos foi direcionada para empresas sediadas em São Paulo ou conectadas ao ecossistema local.

O amadurecimento do mercado também se reflete na geração de liquidez. Entre 2021 e 2025, São Paulo registrou 425 operações de saída — incluindo aquisições e aberturas de capital — que somaram US\$ 53 bilhões. Atualmente, o ecossistema abriga 16 unicórnios ativos.

O ranking completo da América Latina inclui 19 ecossistemas. Para ser listado no ranking regional, um ecossistema precisa estar no Top 40 Global, no Top 200 de Ecossistemas Emergentes, ou possuir um Valor de Ecossistema superior a US\$ 200 milhões.

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. São Paulo (Brasil) | 11. Lima (Peru) |
| 2. Cidade do México (México) | 12. Guadalajara (México) |
| 3. Santiago-Valparaíso (Chile) | 13. Recife (Brasil) |
| 4. Bogotá (Colômbia) | 14. Córdoba (Argentina) |
| 5. Buenos Aires (Argentina) | 15. Medellín (Colômbia) |
| 6. Rio de Janeiro (Brasil) | 16. Florianópolis (Brasil) |
| 7. Curitiba (Brasil) | 17. Montevideu (Uruguai), Quito (Ecuador) e Uberlândia (Brasil) |
| 8. Belo Horizonte (Brasil) | |
| 9. Porto Alegre (Brasil) | |
| 10. Monterrey (México) | |

"A forte presença de cidades brasileiras entre os principais ecossistemas da América Latina confirmam que o Brasil ocupa uma posição estratégica na economia da inovação da região", comenta Bruno Quick, Diretor Técnico do Sebrae Nacional. "É fundamental transformar esse dinamismo em oportunidades para empreendedores de todo o país. O fortalecimento dos ecossistemas locais amplia a geração de empregos qualificados, aumenta a competitividade das empresas brasileiras e contribui para uma economia mais inovadora e sustentável."

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

15º Subdistrito - Bom Retiro

Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - 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 CAPELLI DA SILVA**, nascido nesta Capital, Consolação, SP, no dia 06/01/1988, profissão advogado, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Ricardo José da Silva e de Aparecida de Fátima Capelli. A pretendente: **ANNES EUN HA KIM**, nascida nesta Capital, Aclimação, SP, no dia 26/01/1982, profissão bancária, estado civil divorciada, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Seung Sam Kim e de Jin Hwa Seo Kim.

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

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: **RAFAEL NICOLETTI**, estado civil divorciado, filho de Vanderlei dos Santos Nicoletti e de Regina Célia Leite Nicoletti, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **BARBARA REGINA PALMA SANTOS**, estado civil solteira, filha de Sidney dos Santos e de Jenieire Cristina Palma Pereira, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

FAÇO SABER que pretendem converter sua união estável em casamento:

O convivente: **CHINONSO BENEDICT AMAUBA**, estado civil solteiro, filho de Emmanuel Amauba e de Emilia Amauba, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A convivente: **BARBARA REGINA PALMA SANTOS**, estado civil solteira, filha de Sidney dos Santos e de Jenieire Cristina Palma 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

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: **FLAVIO ANDERSON MACHACA VILLCA**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 18/10/1998, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Elvira Villca Machaca. A pretendente: **JOHCELINE MACHACA BALLON**, profissão: autônoma, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 09/04/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Peter Daniel Ballon Salas e de Patricia Machaca Murga.

O pretendente: **LEONARDO SCAURI INOCÊNCIO DA SILVA**, profissão: publicitário, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 07/01/2002, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Celso Inocêncio da Silva e de Silvana Scauri Inocêncio da Silva. A pretendente: **GRAZIELA PASCOAL DA SILVA**, profissão: publicitária, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 08/11/1998, residente e domiciliada em São Paulo, SP, filha de Carlos Antonio Lauro da Silva e de Ana Paula Pascoal da Silva.

Opretendente: **EMERSON MARTINS SILVA**, profissão: autônomo, estado civil: divorciado, naturalidade: Santa Helena de Goiás, GO, data-nascimento: 09/11/1977, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Ronan Martins Silva e de Cleuza Maria Xavier Silva. A pretendente: **MEIRE ELLEN PAIVA ALMEIDA**, profissão: do lar, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 13/12/1984, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Ivoneis Almeida de Brito e de Vera Lucia Paiva 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

Como uma empresa pode passar por uma mudança na diretoria executiva

Trocas após longos ciclos de liderança exigem estratégia, governança e comunicação estruturada

A rotatividade de CEOs têm ganhado força no cenário corporativo global. Em 2024, 1.991 executivos deixaram seus cargos nos Estados Unidos, segundo a Challenger, Gray & Christmas, no maior número desde 2002. No Brasil, o movimento também se intensifica: cerca de 35% das empresas do Ibovespa anunciaram trocas no comando ao longo de 2024, e a permanência média de um CEO no país gira em torno de quatro anos.

Nesse contexto, transições após longos períodos à frente das organizações se tornam ainda mais desafiadoras. O anúncio recente de mudanças na diretoria executiva da Apple, após anos de liderança consolidada, reforça como essas substituições exigem planejamento para garantir continuidade estratégica.

De acordo com a Triven - empresa especializada em serviços de backoffice e gestão de pessoas - mais do que uma simples troca de comando, a sucessão de um CEO envolve reputação, governança, cultura organizacional e expectativas de mercado. A forma como esse processo é conduzido pode influenciar diretamente a capacidade da empresa de se adaptar a novos cenários, especialmente em setores marcados por rápidas transformações tecnológicas.

Governança como base da transição

A governança corporativa é apontada como um dos principais pilares em processos de transição executiva, garantindo organização, redução de riscos e alinhamento estratégico. A experiência recente da Betha Sistemas, govtech especializada em soluções para gestão pública presente em 23 estados brasileiros, ilustra esse cenário. A companhia passou por uma mudança de CEO, com a chegada de Wellington Biagio.



Presenstar - CANVA

Segundo Guilherme Balsini, presidente do conselho consultivo da Betha, transições executivas nesse nível exigem conduções estruturadas. “No nosso caso, o processo seguiu critérios previamente estabelecidos e foi liderado pelo conselho consultivo e societário, assegurando a continuidade dos negócios e o respeito à trajetória do gestor anterior”, relata.

Ainda de acordo com ele, a escolha do novo executivo envolveu um comitê formado por conselheiros independentes e sócios, reforçando a imparcialidade e a aderência às boas práticas de mercado. Ao mesmo tempo, a empresa adotou uma comunicação equilibrada, respeitando níveis de confidencialidade e manteve práticas estruturadas, com auditorias independentes realizadas por empresas reconhecidas internacionalmente (Big Four).

O planejamento estratégico também teve papel central, com a transição alinhada aos objetivos de longo prazo da empresa, especialmente em frentes como tecnologia e inteligência artificial. “Esse direcionamento contribuiu para garantir continuidade operacional e evitar rupturas na condução dos negócios”, complementa Balsini.

Boas práticas em transições executivas

Para a Triven, processos de sucessão exigem

estrutura e alinhamento estratégico. A companhia destaca que mudanças mal planejadas podem impactar diretamente a operação e os resultados. “Transições bem estruturadas equilibram continuidade e renovação, evitando rupturas e mantendo a operação alinhada à estratégia”, afirma Maria Gabriela, sócia da vertical de People as a Service da Triven.

A gestão da informação é um dos pontos centrais, com a necessidade de preservar a confidencialidade para evitar ruídos internos. Outro fator relevante é a combinação entre a experiência de mercado do novo executivo e o conhecimento interno das equipes, favorecendo uma adaptação mais consistente.

Além disso, planejamento e comunicação estruturada são essenciais para evitar impactos nas operações. “Quando há clareza de processo e alinhamento estratégico, a transição deixa de ser um risco e passa a ser uma alavanca de crescimento”, reforça Maria Gabriela.

Nesse cenário, processos estruturados, definição de critérios e gestão adequada da informação permanecem como elementos recorrentes em transições de liderança no ambiente corporativo

Desenvolvimento de lideranças é peça-chave

Para Bruno Cortez, CEO da Elofy, plataforma de

gestão de desempenho e jornada das pessoas colaboradoras integrante do ecossistema Zucchetti, mudanças na diretoria executiva exigem preparação contínua e não apenas ações pontuais no momento da transição. Segundo ele, empresas que estruturam processos de desenvolvimento de lideranças ao longo do tempo conseguem conduzir trocas de comando com mais estabilidade e alinhamento estratégico. “A sucessão precisa fazer parte da cultura da empresa. Quando o desenvolvimento de lideranças acontece de forma constante, a organização reduz riscos e ganha mais capacidade de adaptação em cenários de mudança”, afirma.

O executivo destaca que um dos principais desafios nesses processos está na transferência de conhecimento e na construção de ambientes com confiança e transparência. Para Cortez, lideranças que atuam de forma centralizadora tendem a dificultar a preparação de novos executivos, o que pode gerar rupturas e insegurança durante a transição. “Empresas que incentivam colaboração, troca de experiências e autonomia conseguem formar lideranças mais preparadas para assumir posições estratégicas sem comprometer a continuidade do negócio”, explica.

Além disso, o CEO da Elofy ressalta que a condução da mudança precisa equilibrar continuidade operacional e renovação de visão. Na avaliação dele, conselhos e lideranças têm papel fundamental em garantir clareza no processo, alinhamento entre as áreas e comunicação estruturada com equipes e mercado. “Uma transição bem conduzida fortalece a governança e pode abrir espaço para inovação e crescimento sustentável”, reforça.

Segundo semestre concentra pico de negócios para o mercado de eventos corporativos

Levantamento mostra que outubro lidera as intenções de contratação, enquanto novembro e dezembro concentram a maior parte dos eventos realizados no país.

O mercado brasileiro de eventos corporativos projeta aceleração nas atividades comerciais e operacionais para a metade final deste ano, impulsionado por um comportamento cíclico e sazonal do setor, como mostram os dados da plataforma DataEventos consolidados em 2025.

De acordo com o levantamento, os meses entre agosto e outubro representam o melhor momento do ano para o envio de propostas comerciais do setor. Em contrapartida, a realização dos eventos se concentra entre outubro e dezembro.

A pesquisa, que mapeia o comportamento do setor ao longo de todo o ano, confirma que o segundo semestre segue como o principal período de geração de negócios para fornecedores, organizadores e empresas de eventos corporativos. Outubro registrou o maior volume de intenções de contratação, um total de 13,14% das solicitações de orçamento recebidas em 2025.

Quanto à realização, dezembro foi o mês com maior volume de eventos corporativos, respondendo por 12,64%. Novembro aparece logo em seguida, com 12,04%, enquanto outubro concentrou 11,08% das realizações.

Mercado aquecido exige planejamento antecipado

Os dados confirmam uma dinâmica já conhecida para quem atua no setor de eventos corporativos: a sazonalidade da demanda e a necessidade de planejamento prévio para o período de maior aquecimento.

Com a agenda mais disputada no segundo semestre, espaços para eventos, centros de convenções e fornecedores especializados tendem a operar com alta ocupação. O líder de eventos da Digital Manager Guru, Renato Chamasquini, destaca que o planejamento deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade para quem pretende realizar grandes encontros corporativos.

“Quem não se planejou desde o final do ano passado vai encontrar um cenário bastante limitado. Ainda existem pequenas janelas, especialmente no finalzinho do ano, depois das eleições, mas para quem ainda não reservou espaço e está pensando em realizar um evento de grande porte, a realidade é dura: a disponibilidade nos principais centros de convenções e espaços de evento dos grandes centros

já está praticamente esgotada”, afirma.

Tecnologia ajuda a transformar demanda em resultado

Se o segundo semestre representa o período de maior procura, ele também aumenta a concorrência pela atenção dos participantes. Nesse contexto, a tecnologia tem se mostrado um diferencial não apenas na organização dos eventos, mas também na conversão de vendas e na gestão financeira dos projetos.

Uma plataforma de venda online pode contribuir para centralizar inscrições, acompanhar métricas em tempo real e reduzir etapas que dificultam a conclusão da compra, como explica Renato. “As plataformas de venda de ingresso podem ajudar muito justamente na questão da previsibilidade e da conversão. Com tanta demanda no mercado, o comprador final está sendo impactado por várias outras ofertas ao mesmo tempo.”

O executivo destaca que a necessidade de aumentar a eficiência se tornou ainda mais relevante diante da elevação dos custos operacionais observada nos últimos anos. “Da mesma forma que a gente tem visto o aumento de demanda, a gente tem visto também o aumento de custo dos centros de convenções, dos fornecedores, de tudo. O organizador precisa ter mais lucro, mais dinheiro em caixa para conseguir fazer a mesma coisa que já fazia antes”, alerta.

Receita previsível ganha espaço diante da sazonalidade

Embora os últimos meses do ano concentrem boa parte das oportunidades do setor, a sazonalidade continua sendo um desafio para empresas que dependem diretamente da realização de eventos corporativos para gerar receita.

Nesse cenário, soluções de pagamento recorrente para SaaS têm sido adotadas por empresas de tecnologia e fornecedores de serviços digitais ligados ao mercado de eventos. O modelo permite automatizar cobranças periódicas e criar fontes de receita mais previsíveis ao longo do ano, reduzindo a dependência dos períodos de maior movimentação.

A estratégia se mostra como alternativa para negócios que oferecem plataformas de gestão, inscrições, credenciamento, transmissões online e outras soluções utilizadas continuamente pelos organizadores. Ao combinar receitas recorrentes com a demanda sazonal dos eventos presenciais, as empresas conseguem construir uma operação menos vulnerável às oscilações do calendário.

FLEXCOAT PRODUTOS AUTO-ADESIVOS S/A									
CNPJ 48.062.707/0001-59									
Balanco Patrimonial Fimdo em 31/12/2025					Demonstração do Resultado do Exercício Fimdo em 31/12/2025				
	2025	2024		2025	2024		2025	2024	
Ativo	258.390.801	154.544.159	Passivo	258.390.801	154.544.159	Receita Líquida de Vendas	150.493.165	134.238.388	
Circulante	187.138.767	121.007.038	Circulante	141.677.176	43.307.563	(-) Custo dos Produtos Vendidos	(96.912.755)	(95.565.744)	
Disponibilidades	757.146	4.146.739	Fornecedores	94.708.350	23.306.670	Lucro Bruto	53.580.410	38.672.644	
Clientes	112.512.209	62.097.577	Financiamentos e empréstimos	18.974.277	4.033.549	Margem Bruta	36%	29%	
Estoques	56.939.512	46.244.983	Obrigações Trabalhistas	3.863.725	1.723.322	Despesas com Pessoal	(20.209.919)	(6.553.273)	
Impostos a Recuperar	8.208.179	-	Obrigações Tributárias	10.160.354	2.504.403	Despesas com Serviços	(7.306.399)	(7.922.165)	
IRPJ e CSLL	4.249.838	-	Dividendos a Pagar	10.808.697	10.819.847	Despesas Gerais	(13.197.994)	(3.152.832)	
Outros Créditos	4.471.882	7.597.968	Outros Passivos	3.161.772	-	Despesas Tributárias	(142.979)	(271.032)	
Ativo não Circulante	71.252.034	33.537.120	Não Circulante	2.666.667	3.118.411	Lucro Operacional	(40.857.291)	(17.899.302)	
Realizável a Longo Prazo	1.632.236	213.892	Exigível a Longo Prazo	2.666.667	3.118.411	Despesas Financeiras	(189.561)	(3.854.716)	
Impostos a Recuperar LP	493.067	-	Outras Obrigações	-	451.744	Receitas Financeiras	10.866	8.614.012	
IRPJ/CSLL Diferidos	1.139.169	213.892	Financiamentos e empréstimos	2.666.667	2.666.667	Resultado Financeiro	(178.695)	4.759.296	
Permamente	69.619.798	33.323.228	Patrimônio Líquido	114.046.959	108.118.185	Lucro Líquido antes do IR e CSLL	12.544.424	25.532.637	
Imobilizado	69.604.695	33.308.125	Capital Social	63.095.509	63.095.509	IR e CSLL	-	(8.486.623)	
Bens em Operação	149.874.096	108.130.030	Reservas de Lucros	50.951.449	45.022.676	IR e CSLL Diferido	-	(114.389)	
(-) Depreciação	(80.269.401)	(74.821.905)				Resultado do Exercício	12.544.424	16.931.625	
Intangível	15.103	15.103				Notas Explicativas			
Software, marcas e patentes	15.103	15.103				1- Contexto Operacional: A Companhia foi constituída em 19 de Outubro de 1976, seu objeto social é a fabricação e comércio de produtos auto-adesivos em papéis e filmes plásticos; importação e exportação, inclusive de matérias primas e máquinas, podendo, ainda, industrializar, armazenar e distribuir por terceiros e fora do estabelecimento.			
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido						2- Elaboração das Demonstrações Contábeis: As práticas contábeis adotadas para a contabilização das operações e elaboração das demonstrações financeiras emanam da lei das Sociedades por Ações.			
Capital Social e Reservas	63.095.510	3.176.401	Reserva Legal e Lucros	-	66.271.911	3- Principais Práticas Contábeis: 3.1 - Imobilizado: Está demonstrado ao custo de aquisição, ajustado por depreciações acumuladas, calculadas pelo método linear, às taxas estabelecidas em função do tempo de vida útil, segundo a legislação fiscal, fixado por espécie de bem. 3.2 - Estoques: Os estoques são avaliados pelo custo médio de aquisição ou produção. 4- Caixa e Equivalente de Caixa: Caixa equivalente de caixa consistem em numerários disponível na entidade, saldos em poder de bancos e aplicações financeira de curto prazo.			
Saldo em 31/12/2023	-	-	Outras Reservas	-	66.271.911	5- Do Capital Social: O Capital social da companhia é de R\$ 63.095.509,25 dividido em 58.502.229 ações.			
Capital Social	-	-		-	-	Roberto Pereira dos Santos Júnior Diretor geral Ana Paula Cardoso de Sá CRC1SP 254 784 - CPF 275 670 348 -67			
Lucro Líquido do Exercício 2024	-	16.931.625		-	-				
Dividendos a Distribuir	-	-		(4.021.261)	(4.021.261)				
Saldo em 31/12/2024	63.095.510	20.108.025		(4.021.261)	79.182.274				
Capital Social	-	-		-	-				
Reserva de Lucro 2025	-	-		12.544.424	12.544.424				
Outras Reservas	-	-		22.320.261	22.320.261				
Saldo em 31/12/2025	63.095.510	20.108.025		30.843.424	114.046.959				
Demonstração do Fluxo de Caixa Exercício Fimdo em 31/12/2025									
	2025	2024		2025	2024				
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais	12.544.424	16.931.625	Fluxo de Caixa das Atividades de Investimentos	(36.296.570)	(21.248.611)				
Lucro Líquido do exercício	12.544.424	16.931.625	Aquisição de Imobilizado	(36.296.570)	(21.248.611)				
Depreciação e Amortização	5.719.105	4.705.076	Caixa Líquido das						
Dividendos a distribuir	-	(4.021.261)	Atividades de Investimentos	(36.296.570)	(21.248.611)				
Resultado na venda de ativo imobilizado	74.899	1.267.045	Fluxo de Caixa das Atividades de Financiamento	(14.940.729)	6.700.215				
Lucro Líquido ajustado	18.338.428	18.882.484	Financiamentos e empréstimos	(14.940.729)	6.700.215				
Contas a Receber	(50.414.632)	(6.878.362)	Capital Social	-	-				
Estoques	(10.694.529)	(13.256.746)	Reservas	-	-				
Outros Créditos	3.126.086	(5.052.219)	Caixa Líquido das						
Impostos Diferidos	(925.276)	114.389	Atividades de Financiamento	(14.940.729)	6.700.215				
Fornecedores	71.401.681	15.643.438	Líquido de Caixa	(37.162.277)	(2.794.650)				
Obrigações Trabalhistas	(5.950.162)	(363.115)	Equivalente de Caixa						
Obrigações Tributárias	(7.655.951)	(1.047.678)	Variação do Disponível						
Dividendos a pagar	11.150	4.021.261	Caixa e Equivalente de Caixa	5.066.510	7.861.160				
Outras Obrigações	(3.161.772)	(309.706)	no Início do Período						
Caixa Líquido das			Caixa e Equivalente de Caixa	(32.095.767)	5.066.510				
Atividades Operacionais	14.075.021	11.753.745	no Final do Período						
			Aumento de caixa	(37.162.277)	(2.794.650)				
			e equivalentes de caixa						



Mais do que vencer, é tempo de sobreviver a 2026

Fernando Moulin (*)

O avanço do endividamento das famílias brasileiras produz efeitos cada vez mais claros e impactantes no varejo. Com parte relevante da renda comprometida com parcelas, financiamentos e pagamento de contas básicas (além das bets), milhões de consumidores passaram a rever prioridades e cortar gastos considerados “secundários”. Isso reduz o espaço para compras por impulso, diminui o ticket médio e pressiona empresas de diferentes segmentos de atuação.

Hoje, mais de 80% das famílias brasileiras convivem com algum tipo de dívida, segundo dados da Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic), divulgada pela CNC (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo). Esse cenário limita o consumo e faz com que o orçamento doméstico fique concentrado em despesas essenciais, como alimentação, moradia, transporte e contas fixas. Quando sobra pouco dinheiro no fim do mês, itens antes comuns deixam de entrar no carrinho.

Produtos de maior valor agregado costumam sentir esse impacto primeiro. O consumidor troca marcas premium por versões mais baratas, reduz compras de alguns itens perecíveis, corta iogurtes, queijos especiais e produtos não indispensáveis. Esse movimento afeta diretamente supermercados, atacadistas, lojas especializadas e toda a cadeia de abastecimento.

Além disso, o parcelamento, que durante anos sustentou boa parte das vendas no Brasil, perdeu força como motor de consumo. Muitas famílias já estão com limite de cartão comprometido ou enfrentam dificuldades para assumir novas prestações. Mesmo quando a compra é oferecida sem juros, o medo de se enrolar ainda mais financeiramente pesa na decisão.

Juros altos e crédito restrito

O cenário fica ainda mais delicado quando os juros permanecem elevados. Nesse ambiente, o custo das parcelas sobe e o crédito fica mais seletivo. O consumidor que antes parcelava em 10 ou 12 vezes encontra menos opções, enquanto o varejista enfrenta custos maiores para financiar essas vendas.

Para evitar repassar esse peso ao preço final, muitas empresas reduziram a quantidade de parcelas oferecidas. Em vez de longos financiamentos, algumas redes limitam compras em três, cinco ou seis vezes, ou exigem valor mínimo para parcelamento. Isso reduz o acesso ao consumo, especialmente em bens duráveis, como eletrodomésticos e eletrônicos.

O PIX parcelado surge como alternativa, mas ainda passa por fase de adaptação.

Muitos consumidores continuam dependentes do cartão de crédito ou do rotativo para organizar o fluxo de caixa. Em famílias já pressionadas por todos os lados, novas modalidades não resolvem sozinhas a falta de renda disponível.

Outro efeito importante aparece no calendário de compras. Há consumidores que concentram gastos logo após receber salário e praticamente interrompem compras no restante do mês. Para o varejo, isso gera fluxo irregular nas lojas e dificulta planejamento de estoque, promoções e metas de vendas.

Quais varejistas tendem a se sair melhor

Em momentos de renda pressionada, empresas com proposta clara de preço competitivo costumam ganhar espaço. Redes de atacarejo, formatos “cash and carry” e marcas focadas em custo-benefício geralmente atraem consumidores em busca de economia. Mesmo assim, o próprio segmento também enfrenta desafios quando a pressão financeira se prolonga.

Na outra ponta, o varejo de luxo costuma mostrar maior resiliência. Consumidores de alta renda sentem menos os efeitos do crédito caro e, em alguns casos, ainda se beneficiam de juros elevados por terem recursos aplicados. Isso mantém a demanda em nichos premium, enquanto o varejo popular enfrenta maior sensibilidade ao preço. Para reagir, muitas empresas ampliam promoções agressivas, programas de fidelidade e carteiras próprias de crédito. Ofertas como “leve 3, pague 2”, descontos para clientes recorrentes e retorno do crediário aparecem como estratégias para preservar vendas e relacionamento.

No curto prazo, o varejo brasileiro tende a conviver com um consumidor mais cauteloso, seletivo e sensível ao preço. Enquanto o endividamento seguir alto, o setor precisará equilibrar margem, crédito e promoções para manter competitividade e preservar a demanda.

Desafios adicionais, como todas as inúmeras mudanças trazidas pela inteligência artificial e as novas tecnologias, àqueles associados à liderança e gestão de pessoas (como, por exemplo, ao recrutamento e seleção de novos colaboradores) ou aos elevados custos de insumos, exponencializados pela guerra no Irã, vão complementando um delicado cenário.

O desafio nesse duro ano de 2026, para muitos, não é sobre como manter crescimento acelerado; mas sim e tão somente como sobreviver com sustentabilidade e realizar a transição efetiva rumo a tempos melhores.

(*) CEO & Founder da Polaris Group, professor e especialista em dados, transformação digital e experiência do cliente. E-mail: fernandomoulin@nbpress.com.br.

Sua empresa pode estar impedindo o próprio acesso ao crédito sem perceber

Pendências fiscais, inconsistências cadastrais e passivos mal administrados afetam a capacidade de financiamento mesmo de negócios com faturamento saudável

Em um cenário de crédito mais seletivo e custos financeiros ainda elevados, muitas empresas brasileiras enfrentam dificuldades para obter financiamento mesmo quando apresentam faturamento consistente e operação saudável. O motivo nem sempre está na capacidade de pagamento ou no desempenho comercial do negócio. Em muitos casos, a dificuldade está em fatores que afetam diretamente o score de crédito empresarial, como pendências fiscais, inconsistências cadastrais e passivos tributários sem acompanhamento adequado.

A busca por crédito costuma estar associada à necessidade de investimento, expansão ou reforço de caixa. No entanto, antes de aprovar uma operação, bancos e instituições financeiras analisam uma série de indicadores relacionados à saúde financeira e à regularidade da empresa. Questões como histórico tributário, capacidade de pagamento, restrições cadastrais e situação fiscal passaram a ter peso cada vez maior nos processos de avaliação de risco.

Nesse cenário, empresas que acumulam dívidas fiscais, possuem pendências junto aos órgãos de fiscalização ou deixam de realizar uma adequada regularização fiscal, por isso, acabam enfrentando barreiras que vão além do custo do financiamento. Em muitos casos, mesmo negócios com potencial de crescimento encontram dificuldades para acessar linhas de crédito ou recebem propostas com taxas menos competitivas.

O problema ganha ainda mais relevância em um ambiente econômico em que a capacidade de investimento depende diretamente da credibilidade financeira da empresa. Com maior rigor na concessão de crédito, a



organização dos passivos e a saúde fiscal passaram a ser fatores determinantes para a competitividade dos negócios.

Regularização fiscal e credibilidade financeira

Entre os principais entraves ao crédito está a situação fiscal das empresas. Débitos tributários, pendências junto à Receita Federal e outros passivos podem comprometer a emissão de certidões, afetar o score de crédito empresarial e reduzir significativamente a capacidade de financiamento.

Além disso, muitas empresas deixam de revisar periodicamente seus débitos e acabam convivendo com encargos elevados, inconsistências cadastrais e ainda lidam com obrigações fiscais que poderiam ser reorganizadas de forma mais eficiente. Em alguns casos, a falta de acompanhamento impede até mesmo a identificação de oportunidades relacionadas à recuperação de crédito tributário, impactando diretamente o fluxo de caixa.

Para Renan Lemos Villela, presidente do Grupo Villela, existe uma relação direta entre organização fiscal e acesso ao crédito. “Muitas empresas acreditam que a dificuldade está na falta de faturamento ou na política dos bancos, quando, na verdade, o problema está dentro da própria estrutura financeira. Passivos fiscais

sem gestão adequada, inconsistências cadastrais e ausência de monitoramento acabam comprometendo a credibilidade da empresa perante o mercado”, afirma.

Segundo o especialista, a busca por financiamento precisa começar por uma análise interna. “A regularização fiscal, a revisão dos passivos tributários e o acompanhamento dos indicadores de risco são etapas fundamentais para recuperar a confiança do mercado e ampliar a capacidade de financiamento. Muitas vezes, a empresa procura crédito antes de resolver questões que afetam diretamente sua avaliação financeira”, explica.

Outro fator frequentemente negligenciado está relacionado à qualidade das informações cadastrais. Dados desatualizados, divergências em registros públicos e pendências administrativas podem gerar alertas automáticos nos sistemas utilizados por bancos e instituições financeiras. Embora pareçam questões burocráticas, esses fatores influenciam diretamente a análise de crédito.

A forma como as dívidas são administradas também exerce impacto significativo sobre a percepção de risco. Empresas que concentram obrigações de curto prazo, mantêm contratos financeiros pouco competitivos ou operam sem planejamen-

to adequado dos passivos tendem a apresentar maior vulnerabilidade, mesmo quando possuem receita recorrente e mercado consolidado.

Diagnóstico financeiro antes do crédito

A recuperação da credibilidade financeira passa por um processo que envolve diagnóstico financeiro empresarial, revisão de passivos, identificação de inconsistências cadastrais e regularização das obrigações tributárias. Em muitos casos, a reorganização desses fatores permite melhorar o relacionamento com instituições financeiras e ampliar o acesso a novas linhas de crédito.

Mais do que resolver problemas pontuais, a gestão estratégica dos passivos contribui para aumentar a previsibilidade financeira, fortalecer indicadores de desempenho e criar condições mais favoráveis para o crescimento sustentável.

“Hoje, o mercado financeiro observa muito mais do que apenas faturamento. A empresa precisa apresentar capacidade de gestão, previsibilidade e organização. A regularização fiscal para empresas deixou de ser apenas uma obrigação tributária e passou a ser um elemento fundamental para quem busca crédito, investimento e expansão”, afirma Renan.

A tendência reflete uma mudança mais ampla no ambiente empresarial. Em vez de olhar apenas para o volume de receitas, cresce a preocupação com fatores que influenciam diretamente a reputação financeira das companhias. Afinal, em muitos casos, o principal obstáculo ao financiamento não está no banco, mas na ausência de uma estratégia de regularização fiscal, organização dos passivos tributários e fortalecimento da capacidade de crédito da empresa.

Mercosul é tema de Seminário em SP

A Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Sindicato dos Despachantes Aduaneiros de São Paulo (Sindasp) realizam nesta quinta-feira o seminário Mercosul, União Europeia: Caminhos Práticos para a Competitividade Internacional. O evento é gratuito e acontecerá no Auditório Sebrae, em São Paulo.

A programação conta com a palestra magna de Marcos Troyjo, economista, cientista político, diplomata e ex-presidente do Novo Banco de Desenvolvimento (NBD), o Banco dos Brics, reconhecido internacionalmente por sua atuação em geopolítica e comércio exterior. Ao longo do dia, os participantes poderão debater temas estratégicos do comércio exterior, como a certificação de origem, controle aduaneiro, acesso a mercados externos, crédito para exportação, segurança e conformidade nas operações internacionais.

www.netjen.com.br

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

3106-4171

Reforma tributária deixa de ser pauta fiscal e entra na estratégia das empresas

Com a regulamentação avançando em 2026, empresários passam a revisar decisões financeiras, estrutura operacional e gestão de caixa

A reforma tributária deixou de ser uma discussão restrita ao jurídico e passou a ocupar a mesa de decisão financeira das empresas. Com a regulamentação da CBS e do IBS publicada pelo governo federal no fim de abril e a entrada da fase operacional da transição em 2026, companhias de diferentes portes começaram a revisar contratos, precificação, estrutura societária e fluxo de caixa diante de um novo modelo de tributação sobre consumo.

Para Márcio Lopes, CEO da Tributo Certo, ecossistema empresarial especializado em inteligência tributária, contabilidade estratégica e gestão empresarial, o movimento mostra que a reforma tributária já produz impacto prático antes mesmo da transição completa. “Muitos empresários ainda tratam a reforma como um evento futuro, mas a adaptação já começou. A empresa que continuar operando com a lógica tributária antiga corre o risco de errar na formação de preço, comprometer margem e perder competitividade.”

A publicação dos regulamentos marca uma etapa relevante da implementação do novo sistema, que substituirá gradualmente tributos como PIS, Cofins, ICMS, ISS e parte do IPI por um modelo dual de IVA, composto pela CBS, de competência federal, e pelo IBS, de estados e municípios. Embora 2026 funcione como período de adaptação operacional, especialistas afirmam que o impacto estratégico já é imediato.



Segundo o Sebrae, os pequenos negócios representam 96% das empresas abertas no país em 2025, grupo que tende a sentir de forma mais intensa a necessidade de reorganização, especialmente pela limitação estrutural para acompanhar mudanças regulatórias complexas.

Rafael Rocha, cofundador e executivo comercial da Tributo Certo, afirma que a principal dificuldade está em interpretar a reforma apenas como alteração fiscal, ignorando seus reflexos operacionais. “A reforma tributária mexe diretamente na rotina financeira da empresa. Não estamos falando apenas de imposto, mas de contratos com fornecedores, política comercial, análise de crédito, repasse de custo e previsibilidade de caixa.”

Preço, contratos e caixa entram na revisão

Na prática, empresas já começaram a revisar contratos de fornecimento, acordos comerciais e modelos de precificação. Isso porque a nova lógica de créditos tributários e incidência no destino pode alterar significativamente a rentabilidade de operações que hoje parecem equilibradas.

Marcio afirma que a transição exigirá leitura mais sofisticada da estrutura financeira. “O empresário que conhece apenas o valor final do imposto, mas não entende como ele impacta a operação, pode tomar decisões equivocadas. Em muitos casos, o problema não estará no tributo em si, mas na incapacidade de reorganizar processos a tempo.”

O tema ganha relevância adicional porque o próprio governo estruturou 2026 como ano de adequação operacional, com exigência de adaptação documental e tecnológica para empresas sujeitas ao novo sistema. Isso inclui emissão de documentos fiscais eletrônicos com destaque dos novos tributos, ajustes sistêmicos e reconfiguração de processos internos.

Pequenas e médias empresas tendem a enfrentar maior pressão

Embora grandes companhias já tenham iniciado projetos internos de adaptação, pequenas e médias empresas ainda operam com menor previsibilidade tributária e financeira. Isso pode ampliar vulnerabili-

dades justamente em um período em que custo de capital, crédito e eficiência operacional seguem no centro das decisões empresariais.

Para Rafael, a reforma pode acelerar uma profissionalização forçada. “Historicamente, muitas empresas brasileiras cresceram com pouca governança tributária. A reforma tributária tende a expor esse desalinhamento porque exige controle, integração entre áreas e capacidade de simulação financeira.”

Empresas que conseguem transformar a mudança regulatória em revisão estratégica podem encontrar oportunidades de ganho operacional, recuperação de eficiência e redução de distorções históricas.

Reforma tributária deixa de ser pauta técnica e entra na estratégia empresarial

A reforma tributária deve continuar dominando a agenda empresarial ao longo de 2026 à medida que novas regulamentações complementares avancem e a fase de testes pressione ajustes internos.

Para os especialistas, a diferença entre empresas que apenas reagem e aquelas que se antecipam estará na qualidade da gestão financeira e tributária. “Essa reforma tributária separa empresas que operam no improviso das que tomam decisões com inteligência financeira. O impacto não será igual para todos. Quem se prepara antes tende a absorver melhor a transição”, conclui Marcio Lopes.

Como transformar estratégia em execução real com gestão por objetivos e resultados

Pedro Signorelli (*)

Existe um desafio recorrente dentro de muitas empresas: a estratégia é construída, apresentada com entusiasmo e aprovada pela liderança, mas raramente se transforma em execução consistente. O planejamento acontece, os indicadores são definidos e as metas parecem bem estabelecidas. No entanto, alguns meses depois, a operação segue praticamente igual. As equipes permanecem ocupadas, mas muitas vezes distantes das prioridades que realmente impulsionam o crescimento do negócio.

Esse cenário não surge por falta de visão estratégica. Na maioria dos casos, as organizações sabem exatamente onde querem chegar. A grande dificuldade está em transformar intenção em ação. É justamente nessa lacuna entre planejar e executar que o OKR se destaca como uma ferramenta poderosa de transformação.

Mais do que uma metodologia de gestão, o OKR funciona como um sistema capaz de conectar estratégia, prioridades e comportamento organizacional. Ele promove clareza, direcionamento e disciplina na execução. Quando aplicado de forma consistente, modifica a maneira como as equipes trabalham, colaboram e tomam decisões.

A sigla OKR significa Objectives and Key Results, ou Objetivos e Resultados-Chave. Criado na Intel e posteriormente popularizado pelo Google a partir do final da década de 1990, o modelo se espalhou por empresas de tecnologia, varejo, telecomunicações e diversos outros segmentos que buscavam acelerar resultados e fortalecer sua capacidade de execução.

De forma simples, o objetivo responde à pergunta: onde queremos chegar? Já os resultados-chave indicam como será possível medir o progresso nessa direção.

Mas o verdadeiro valor do OKR não está apenas em sua estrutura. Está, principalmente, nas discussões que ele provoca dentro da organização. O que realmente merece atenção neste momento? Quais iniciativas devem receber prioridade? O que precisará ser deixado de lado? Quais resultados têm potencial para gerar maior impacto?

Empresas que não possuem clareza sobre suas prioridades acabam operando em modo de urgência permanente. Tudo parece importante. Tudo parece precisar de atenção imediata. Como consequência, o esforço das equipes se dispersa em múltiplas iniciativas simultâneas, comprometendo velocidade, foco e efetividade.

O OKR atua diretamente sobre esse problema. Ao limitar a quantidade de objetivos e concentrar a atenção nas metas mais relevantes, a organização direciona energia para aquilo que realmente influencia os resultados.

Outro ganho importante é o alinhamento entre áreas. Em muitas empresas, departamentos atuam de forma isolada, sem compreender plenamente como suas ações impactam o trabalho dos demais. Marketing segue uma direção, vendas outra, enquanto operações prioriza demandas diferentes. O resultado costuma ser uma organização fragmentada e com baixa sinergia.

Quando os OKRs são construídos de forma adequada, as equipes conseguem enxergar como suas entregas contribuem

para a estratégia maior da empresa. Isso gera uma mudança significativa de comportamento. O trabalho deixa de ser apenas uma sequência de tarefas e passa a ter propósito e conexão com os resultados do negócio.

Ao longo dos últimos anos, acompanhei a implementação de OKRs em empresas de diferentes portes e setores. Em praticamente todas elas, o primeiro benefício percebido foi o aumento da clareza. As pessoas passaram a compreender melhor o que realmente era prioridade e como suas atividades impactavam os objetivos organizacionais.

Entretanto, clareza sozinha não garante transformação. Por isso, o modelo opera em ciclos curtos, normalmente trimestrais, acompanhados por revisões frequentes. O monitoramento contínuo cria um ritmo de gestão que impede que os objetivos sejam esquecidos diante das urgências do dia a dia.

Essa dinâmica também transforma a qualidade das reuniões. Em vez de encontros longos e excessivamente focados em atualizações de status, as conversas passam a girar em torno de obstáculos, decisões estratégicas e próximos passos.

A transparência é outro elemento fundamental. Quando os objetivos se tornam visíveis para toda a organização, aumenta o senso de responsabilidade compartilhada. As equipes identificam dependências com mais rapidez, colaboram de forma mais eficiente e tomam decisões apoiadas em informações concretas.

Talvez esse seja um dos maiores diferenciais do OKR: reduzir o espaço para percepções subjetivas e aproximar a gestão de indicadores claros e mensuráveis. As decisões deixam de ser guiadas por opiniões e passam a ser orientadas por evidências.

Diferentemente do que muitos imaginam, o OKR não foi criado para controlar pessoas. Seu propósito é promover alinhamento, engajamento e autonomia. Quando os profissionais participam da construção dos objetivos, o comprometimento com os resultados cresce de forma significativa.

É a diferença entre cumprir uma tarefa porque alguém determinou e assumir responsabilidade por um resultado porque ele também faz parte do seu propósito.

Esse sentimento de ownership tem impacto direto na cultura organizacional. Empresas que conseguem desenvolver esse comportamento passam a depender menos de comandos centralizados e mais da iniciativa dos próprios times. As equipes tornam-se mais estratégicas, colaborativas e orientadas para resultados.

No fim, a qualidade de uma estratégia não é medida pelo que está escrito em um planejamento. Ela é medida pela capacidade de gerar resultados concretos. E isso só acontece quando as pessoas compreendem claramente para onde estão indo, porque aquilo é importante e de que forma podem contribuir para o sucesso coletivo.

O OKR não é uma solução para todos os desafios de uma organização. Porém, resolve um dos mais relevantes: a distância que frequentemente separa o planejamento da execução.

(*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopragmatica.com.br/>).

Brasileiros reduzem saídas de casa, mas gastam mais a cada uma

Estudo da Worldpanel by Numerator aponta que valor por viagem sobe 28,3% e refeições lideram o consumo fora de casa.

Embora os brasileiros estejam frequentando menos estabelecimentos fora do lar, os gastos em cada visita continuam crescendo. Dados do estudo Consumer Insights, da Worldpanel by Numerator, mostram que, na comparação entre o primeiro trimestre de 2026 e o mesmo período de 2025, o valor desembolsado por viagem aumentou 28,3%, enquanto as ocasiões de consumo recuaram 7,1%.

“Esse movimento reflete uma reorganização do consumo fora de casa e está diretamente ligado à lógica dos pequenos luxos. Em vez de manter a frequência de consumo, o brasileiro passou a ser mais seletivo. Se decidir gastar, ele busca opções que façam mais sentido para sua rotina e ofereçam maior valor agregado”, explica Lyandra Nakagawa, Diretora de Contas da Worldpanel by Numerator.

Essa transformação também está ligada às mudanças no estilo de vida dos consumidores, especialmente à retomada das atividades presenciais. As refeições ganharam relevância, impulsionadas por formatos ligados

à alimentação cotidiana, como quilo, buffet à vontade e prato feito. A categoria registrou crescimento de 49,6% em valor e 51,1% na frequência. O avanço foi observado em diferentes perfis, com destaque para as classes D/E (+59,9%) e consumidores de 30 a 39 anos (+92,4%).

Além da volta aos ambientes presenciais, a busca por praticidade ganhou força. Com menos tempo disponível para preparar refeições em casa, os consumidores passaram a recorrer a soluções convenientes para o dia a dia. Nesse contexto, os lanches, como sanduíches e hambúrgueres, cresceram 19,3% em valor. A principal alavanca foi justamente a falta de tempo, que impulsionou o consumo em todas as classes sociais e especialmente entre as mulheres (+64,2%).

As bebidas não alcoólicas, por sua vez, registraram um dos maiores crescimentos do período, com avanço de 45,4% em valor. O desempenho foi puxado por ocasiões individuais (+10,1 pontos percentuais) e pelo fortalecimento da categoria junto às refeições. Aqui, “matar a sede” aparece como um dos principais motivadores de escolha (+50%), reforçando o caráter funcional dessas bebidas nos momentos de alimentação fora do lar.

Em contrapartida, as bebidas alcoólicas registraram retração de 7,7% em valor, com desaceleração mais intensa entre consumidores de 18 a 29 anos (-39%). A tendência acompanha uma mudança geracional, com os mais jovens reduzindo gradualmente a ingestão de álcool e ampliando o interesse por alternativas como energéticos.

Apesar disso, alguns ambientes tradicionalmente ligados à socialização apresentaram recuperação. As boates e baladas mais que dobraram sua frequência de consumo (+112,5%), enquanto os restaurantes avançaram 35,7%. Os resultados mostram que esses espaços continuam relevantes como locais de convivência, embora cada vez menos associados exclusivamente à ingestão de álcool.

“O consumo fora de casa continua relevante, mas observamos uma mudança importante na forma como ele acontece. O brasileiro está mais criterioso na escolha das ocasiões, priorizando experiências que entreguem conveniência, funcionalidade ou valor percebido. Esse movimento favorece categorias ligadas à alimentação do dia a dia e ao consumo individual, que vêm ganhando espaço dentro do mercado”, conclui a especialista.



PARAGUAI OFERECE PARCERIAS VANTAJOSAS DE NEGÓCIOS

Ronaldo Martins, advogado, abriu o evento.

Nova legislação tem foco na produção e exportação.

Redação

“Por que o Paraguai?” foi o criativo nome de Fórum Internacional realizado em São Paulo, buscando empresários brasileiros para investir no vizinho país. Durante o evento a resposta à questão-base veio clara, límpida: porque o país tem estabilidade, crescimento e a tributação mais simples da região. Dentre os regimes especiais criados para desenvolver negócios, o Paraguai tem o de Maquila (que prevê produção e serviços para exportação, com tributo único de 1%). Mas não fica por aí. As Zonas Francas criaram territórios com benefícios para exportar, com tributo único de 0,5%. Ideia não é fechar fábricas no Brasil e levá-las para terras guaranis, não totalmente, como fez a Lupo recentemente, mas produzir parte no Paraguai, eliminando 1/3 dos custos, por exemplo.

Se o Paraguai não for “a bola da vez”, em termos de negócios, é no mínimo uma bola que está “pedindo pra cair” na caçapa do intrincado jogo de lucros&perdas, oferta&demand. Isenção de tarifas de insumos para venda interna também é do novo pacote, mas isto pode não ser tão atrativo, já que o mercado local tem pouco mais de 6 milhões de pessoas, contra 215 milhões do Brasil. Logo, fica claro que o mercado em foco é o verde-amarelo mesmo. Já quando se fala de Maquila ou de Isenção de tarifas e IVA sobre bens de capital, no incentivo aos investimentos, a coisa vai ficando mais interessante e é o momento do empresário parar e fazer contas. Somente operando no regime Maquila, hoje, existem 300 empresas, das quais 230 são brasileiras.

– Ideia é levar empresas brasileiras a produzir no Paraguai e de lá exportar para cá, aproveitando-se das vantagens



Luís Avalos, consul paraguaio.

“Construímos Itaipu juntos e cabe lembrar que o tratado do Mercosul chama-se Tratado de Assunción, porque foi assinado lá. Assim, lembramos que já nos conhecemos há muito tempo e que o diálogo entre nós é fácil.

tributárias, por exemplo? – perguntamos a Oscar Mersan, CEO da empresa M360.

– Exatamente. Mas não como fez a Lupo, pois a operação não precisa fechar no Brasil – emendou.

A propósito, a M360, uma das parceiras do evento, oferece 75 tipos de serviços para as empresas que desejam fazer planos de negócios, estudos de viabilidade econômica, instalação etc. Ela tem um escritório na Bolívia e outro em São Paulo, objetivando captar negócios para o seu país. Oscar, membro de uma família de advogados que atua há 80 anos em solo paraguaio, tem visão mais ampliada, além da bagagem jurídica. “Em relação ao custo Brasil, uma empresa de lá tem pelo menos 20% de carga a menor”, exemplificou.

Wellington Gusmão, head de economia da Anefac (associação dos executivos de finanças), Lívio Giosa, ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil) e o promotor e patrocinador do Fórum, Ronaldo Martins (fundador do escritório Ronaldo Martins Advogados), trataram das vantagens e desvantagens (sobretudo estas) de se fazer negócio no Brasil. Além da carga tributária, o advogado destacou o número de demandas trabalhistas. “O passivo trabalhista de empresas multinacionais tem 90% de origem no Brasil”, disse Ronaldo Martins. Portanto, além de segurança jurídica e regimes tributários convidativos, o Paraguai possui legislação trabalhista mais suave para as companhias e, não raro, mão de obra mais barata.

Mais ponderado, o advogado sênior convidou os empresários à reflexão, não só em relação ao Paraguai mas também em relação ao Mercosul que acaba de fechar acordo com a União Europeia. Afinal, a UE tem um mercado de 700 milhões de consumidores. Outros convidados participaram de exposições, perguntas e respostas, como o cônsul geral do Paraguai em São Paulo Luis Fernando Ávalos.

Simpático, de fala tranquila, Ávalos discorreu sobre a segurança jurídica no país, a profissionalização do corpo diplomático e os incentivos que o país oferece ao capital estrangeiro. Ele destacou o crescimento da indústria de autopeças (mercado de US\$ 350 milhões) e mandou recados a quem quisesse ouvir. “No Paraguai nós defendemos os investidores, não os perseguimos”.

Destacou, ainda, a localização estratégica da região do Chaco (a noroeste) e sua importância na rota bioceânica e falou também das exportações de carnes (bovinos, suínos e aves), “com a mesma qualidade do Brasil”. O cônsul incentivou os debates para o fomento de negócios. Construímos Itaipu juntos e cabe lembrar que o tratado do Mercosul chama-se Tratado de Assunción, porque foi assinado lá. Assim, lembramos que já nos conhecemos há muito tempo e que o diálogo entre nós é fácil”.



Donyaneddam_CANVA