

Empresas & Negócios

Foto: Jirsak_CANVA

110 mil bolsas de estudo em tecnologia

O CIEE e o Google oficializaram a renovação de sua parceria. A iniciativa prevê a distribuição de 110 mil bolsas de estudo gratuitas para os cursos dos certificados Profissionais do Google. O novo período abrange sete trilhas de especialização, incluindo o lançamento de um curso focado em Inteligência Artificial, disponível na plataforma de educação Coursera (<https://portal.ciee.org.br/quero-me-preparar/google-tech/>).

ENGAJAMENTO, PRODUTIVIDADE E RETENÇÃO



FEEDBACK CONTÍNUO GANHA ESPAÇO NAS EMPRESAS E MUDA RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E EQUIPES

▶▶ Leia na página 8

Influência da IA no mercado de trabalho

Crítérios rígidos, excesso de etapas e filtros pouco flexíveis reduzem o alcance das vagas e dificultam o acesso a talentos qualificados

A inteligência artificial vem transformando os processos de recrutamento e seleção, permitindo que empresas analisem um grande volume de currículos em menos tempo. No entanto, quando combinada a critérios rígidos, vieses e exigências excessivas, a tecnologia também pode contribuir para que profissionais qualificados sejam eliminados antes mesmo de uma avaliação mais aprofundada.

Embora a tecnologia tenha ampliado a eficiência dos processos seletivos, ela também exige atenção. Afinal, sistemas automatizados tendem a seguir exatamente os critérios definidos pelas empresas. Por isso, é importante revisar processos e exigências antes da implementação dessas ferramentas. Quando esses critérios são excessivos ou muito específicos, o risco de excluir profissionais qualificados aumenta.

Para Flávia Mentone, CEO da Repono, empresa especializada em recrutamento e seleção de pessoas com deficiência, muitas organizações ainda estruturam suas vagas com foco em trajetórias profissionais padronizadas e critérios muito específicos, sem priorizar nos filtros os requisitos realmente necessários para o desempenho da função.

“Muitas vezes, a vaga é construída com uma lista extensa de requisitos, reunindo diversas qualificações ao mesmo tempo, muitas delas além do que realmente será exigido na rotina da função. Isso torna o processo mais restritivo do que o necessário. Nem sempre quem atende a todos os critérios será a melhor contratação”, afirma.

Além de impactar os candidatos, essas barreiras também afetam as próprias empresas. Ao restringir excessivamente os filtros de seleção, as organizações reduzem seu universo de talentos e dificultam o

lungruyen0905_de_Pixabay_CANVA



“Muitas vezes, a vaga é construída com uma lista extensa de requisitos, reunindo diversas qualificações ao mesmo tempo, muitas delas além do que realmente será exigido na rotina da função.”

preenchimento das vagas. Na prática, isso pode prolongar os processos seletivos, aumentar os custos de contratação e fazer com que profissionais qualificados sejam descartados ainda nas etapas iniciais.

Segundo Flávia, esse cenário pode ser ainda mais desafiador para grupos que historicamente enfrentam obstáculos de acesso ao mercado de trabalho, como as pessoas com deficiência. Na prática, a implementação de ferramentas de IA exige testes e validações constantes para garantir acessibilidade e inclusão em todas as etapas do processo seletivo.

“A tecnologia pode ajudar a tornar os processos seletivos mais ágeis e estratégicos, principalmente quando falamos de triagem e organização de candidaturas. Mas ela não pode substituir o olhar humano. Os dados e as ferramentas digitais contribuem para a tomada de decisão, porém é fundamental que as empresas também avaliem potencial, competências e diferentes trajetórias profissionais”, explica.

Para organizações que desejam revisar seus processos de recrutamento e ampliar o acesso a talentos, a especialista destaca alguns pontos de atenção:

- **Revise os requisitos das vagas:** diferencie as competências realmente indispensáveis daquelas que podem ser desenvolvidas após a contratação.
- **Simplifique etapas desnecessárias:** processos muito longos podem gerar desistências e prejudicar a experiência dos candidatos.
- **Utilize dados de forma estratégica:** indicadores ajudam a identificar em quais etapas determinados grupos estão sendo excluídos ou enfrentando mais dificuldades.
- **Combine tecnologia e olhar humano:** ferramentas automatizadas devem apoiar a tomada de decisão, mas não substituir a avaliação de aspectos como interesse, capacidade de aprendizado e potencial de desenvolvimento dos candidatos.

“Quando a empresa revisa seus critérios e amplia o olhar sobre os talentos disponíveis, aumenta significativamente as chances de encontrar profissionais alinhados às necessidades da vaga. Muitas vezes, o talento que a organização procura está ficando de fora por causa de barreiras que poderiam ser revistas”, conclui Flávia Mentone.

Quatro dicas para vender mais no inverno sem comprometer a operação no resto do ano

Temporada eleva a receita, mas o teste real está em absorver a alta da demanda sem inflar custos fixos nem acumular estoque encalhado. ▶▶

Direito de arrependimento em compras online: o que consumidores e empresas precisam saber

O mecanismo permite que consumidores desistam de compras realizadas fora do estabelecimento comercial, mesmo sem apresentar qualquer justificativa. ▶▶

Ter times de marketing e comercial não é garantia de vendas lucrativas

Ter um time de marketing e um time de vendas não significa ter uma empresa que vende bem. Pode soar estranho, mas é o que mais aparece quando se olha de perto como uma empresa funciona por dentro. ▶▶

Hackers descobriram o ponto mais caro para atacar uma empresa: o relógio

Com média de 3.948 ataques semanais por empresa no Brasil, especialista aponta que o principal risco hoje é o tempo de indisponibilidade dos sistemas. Ataques cibernéticos têm mirado cada vez mais a continuidade das operações das empresas. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

scyther5_CANVA



Formação para 200 empresários da saúde com foco em gestão e IA para clínicas

A Brl Educação realiza, entre os dias 26 e 28 de junho de 2026, em São Paulo, a primeira edição da Formação Salus, programa presencial voltado a empresários da saúde que buscam estruturar gestão, marketing e crescimento com uso de inteligência artificial. A imersão acontece no Edifício Berrini 500 e deve reunir 200 participantes. A formação é conduzida por Ravell Nava, especialista em expansão empresarial, marketing e performance comercial. O programa chega à capital paulista em um momento de maior pressão sobre clínicas independentes, que enfrentam margens comprimidas, dependência de convênios e aumento da concorrência (brleducacao.com.br/n-salus/). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Nestlé Brasil



Novos desafios de inovação para a indústria

@A Nestlé Brasil, por meio de seu Centro de Inovação e Tecnologia (CIT), está com inscrições abertas a startups, instituições de ensino e de pesquisa de todo o mundo interessadas em cocriar soluções ligadas aos diferentes desafios na produção industrial, como dimensão de tampas, otimização de limpeza de buffer e automatização do processo de corte de matéria-prima. As soluções serão aplicadas em escala no ambiente das linhas de produção. As propostas devem ser enviadas até às 23:59 do dia 26 de junho de 2026 pelo site www.aevo.com.br/connect/nestle/. Nesta rodada, são três desafios abertos: em um deles, o objetivo é desenvolver um equipamento para automatizar a inspeção das dimensões das tampas e fundos de latas em tempo real; em outro, ferramentas para otimizar a higienização de sistemas de armazenamento de chocolate; e, por fim, soluções para otimizar o processo de abertura e corte de embalagens de matéria-prima destinadas à alimentação de linha. ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

Literatura

Livros em Revista

Por Ralph Peter



▶▶ Leia na página 4

OPINIÃO

IA nos seguros: Tecnologia está disponível, mas a revolução já começou?

Paulo Cesar Pissardo (*)

O mercado de seguros brasileiro tem apresentado números robustos. A CNseg projeta crescimento de cerca de 8% para 2026.

Contudo, esse dado não deixa clara uma contradição importante: a Inteligência Artificial (IA) já está amplamente presente nas operações, mas ainda distante de se tornar um verdadeiro diferencial competitivo. Cerca de 80% das seguradoras no país já implementaram algum tipo de IA, um número próximo aos 84% observados nos EUA. Ainda assim, os impactos por aqui seguem majoritariamente incrementais, com ganhos de até 1% de receita, enquanto o mercado americano já começa a registrar efeitos substanciais em escala.

A pergunta que emerge é direta: se a tecnologia está disponível, o que impede que agentes de IA transformem, de fato, a jornada das seguradoras e de seus clientes?

Parte da resposta está na própria natureza do mercado. O seguro ainda é um produto reativo, ou seja, ele não nasce do desejo, porém da dor. O consumidor médio não acorda disposto a contratar proteção; ele o faz após uma perda, um susto ou um evento extremo. Esse comportamento limita tanto a demanda quanto o incentivo à inovação mais agressiva. Em um país onde o endividamento das famílias pressiona decisões financeiras, o seguro frequentemente perde prioridade, o que impacta diretamente o apetite das seguradoras para aportes mais robustos em tecnologias como agentes autônomos. Ainda assim, os investimentos projetados pelo setor chegam a R\$ 2,6 bilhões até 2026.

Ao mesmo tempo, há um descompasso estrutural onde a IA está sendo aplicada e onde ela poderia gerar mais valor. No Brasil, o uso ainda se concentra em back-office (análise de documentos, atendimento e operações de sinistro), enquanto aplicações mais estratégicas, como subscrição inteligente, prevenção de risco e fraudes, e orquestração de jornadas completas com agentes, permanecem subexploradas. O resultado é um ciclo de baixo impacto: sem casos de uso transformacionais, os investimentos permanecem conservadores; sem investimento, não há escala nem ruptura. Sobretudo em um setor que não conta com uma cultura de experimentação madura, no qual as seguradoras sabem que precisam da tecnologia, mas ainda estão descobrindo como fazê-la gerar valor real - e não apenas piloto após piloto sem escala.

Outro entrave crítico está na experiência real do cliente, especialmente no momento mais sensível: o sinistro. Mesmo seguradoras com alto nível de serviço ainda operam com processos fragmentados, dependentes de múltiplos sistemas e etapas manuais. O cliente, já fragilizado por uma perda, precisa repetir informações, aguardar validações e lidar com fluxos pouco integrados. É justamente aqui que agentes de

IA poderiam atuar como orquestradores, automatizando a abertura de sinistros, interpretando documentos como boletins de ocorrência, validando evidências por vídeo e acelerando decisões.

Há também uma barreira menos visível, mas igualmente relevante: governança. O avanço dos agentes de IA exige mais do que tecnologia, demandando controle, padronização e estratégia. Sem isso, o risco é reproduzir um fenômeno já conhecido nas empresas: o "shadow IT". Assim como planilhas desestruturadas dominaram áreas de negócio no passado, agentes podem se proliferar sem coordenação, criando riscos operacionais, de segurança e de conformidade. Muitas seguradoras, conscientes desse desafio, avançam com cautela, algo que, por outro lado, retarda a inovação. Não por acaso, 69% das seguradoras enxergam a integração com sistemas legados como um relevante empecilho.

A questão da fraude adiciona outra camada de complexidade. Diferentemente de setores como o financeiro, onde transações podem ser rapidamente revertidas ou bloqueadas, o pagamento de sinistros envolve valores elevados e riscos permanentes. A autonomia dos agentes, desta forma, ainda é limitada pela necessidade de validação humana, especialmente em mercados como o brasileiro, onde a confiança institucional e os mecanismos antifraude ainda estão em evolução. Isso reforça um modelo híbrido, no qual a IA apoia, mas dificilmente decide sozinha, ao menos no curto prazo.

De forma inversa, o contexto externo reforça a urgência dessa transformação. Eventos climáticos extremos, como os registrados recentemente no Brasil, aumentam a percepção de risco e podem impulsionar a demanda por seguros. Ainda assim, a lacuna de proteção permanece enorme: apenas cerca de 17% das residências brasileiras possuem seguro, e menos de 20% das perdas econômicas causadas por desastres são efetivamente cobertas na América Latina. Isso revela um mercado com enorme potencial e, ao mesmo tempo, um desafio estrutural de acesso, educação e distribuição.

O que falta para os agentes de IA "pegarem" no setor de seguros não é tecnologia, mas convergência. Falamos da união entre dados de qualidade, sistemas integrados, governança sólida e, principalmente, modelos de negócio que coloquem o cliente no centro da jornada. Enquanto isso não acontece, os agentes continuarão sendo ferramentas promissoras em busca de um problema maior para resolver. O verdadeiro ponto de virada virá quando eles deixarem de ser assistentes isolados e passarem a operar como arquitetos invisíveis da experiência, reduzindo fricção, antecipando riscos e, talvez, tornando o seguro menos reativo e mais presente no dia a dia das pessoas.

(*) Head of Insurance Brazil da GFT Technologies.

Talibã proíbe smartphones

O Afeganistão segue marchando para o atraso: o Talibã proibiu o uso de smartphones por funcionários públicos e por seus próprios membros. Acredita-se que a qualquer momento essa proibição possa atingir o restante da população.

Vivaldo José Breternitz (*)

A notícia foi veiculada pelo jornal britânico *The Guardian*, que faz menção a um vídeo que vem circulando pela internet, onde um oficial talibã aparece comunicando a proibição, curiosamente usando um smartphone, enquanto outro indivíduo destrói aparelhos. O documento diz que "se alguém usar um celular, ele será quebrado e punições legais e da sharia serão aplicadas ao infrator". A sharia é a lei islâmica, e exceções só poderiam ser concedidas pelo líder supremo do país, Hibatullah Akhundzada.

Notícias provenientes do Afeganistão dão conta que a aplicação da medida ocorre de forma irregular: em algumas regiões, atinge apenas funcionários do governo; em outras, já se estende a mulheres, profissionais de saúde, professores, estudantes etc.

A decisão surge em meio a esforços crescentes do Talibã para isolar o país. Em setembro, autoridades ordenaram um bloqueio da internet por dois dias, justificando-o como forma de "prevenir a imoralidade". O apagão paralisou o comércio, afetou serviços de emergência e até a aviação.

Entre os fatores que podem ter impulsionado a proibição está a onda de protestos em Herat, a terceira maior cidade afegã,



Zurijeta_CANVA

após prisões de mulheres e meninas por "uso inadequado do hijab", o véu cujo uso é obrigatório. Vídeos das manifestações mostraram o Talibã disparando contra a multidão, matando pelo menos duas pessoas.

Ainda antes dos protestos, porém, já havia restrições ao uso de celulares, motivadas por temores de vazamentos de informações e pela percepção de que os aparelhos reduziriam a produtividade dos funcionários públicos: em Herat,

servidores relataram que seus telefones foram confiscados e destruídos.

Problemas como perda de tempo online e vazamento de informações podem acontecer em qualquer ambiente, público ou privado. A diferença está em como esses problemas são enfrentados e a escolhida pelo Talibã certamente não é a melhor para o país.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e membro da Congregação da Faculdade de Medicina de Jundiá - vjntz@gmail.com.

Sem cibersegurança não existe continuidade operacional

Para roubar uma carga no Brasil hoje, nem sempre é preciso parar o caminhão.

Criminosos passaram a explorar vulnerabilidades nos sistemas de rastreamento e gestão logística para acessar dados de rotas, manipular informações e viabilizar desvios sem nenhum confronto físico. É a convergência entre crime cibernético e crime físico, e ela está documentada nos dados que coletamos na INGENI, nossa divisão de inteligência da Redbelt Security.

Nos últimos três meses, o setor logístico brasileiro concentrou mais de 1.800 alertas de alta e crítica severidade relacionados a ransomware, vulnerabilidades exploráveis e movimentações de grupos criminosos. Quando se ampliam todos os níveis de criticidade, são mais de 58 mil alertas em 12 meses. Num setor que movimentou R\$ 366 bilhões em 2024, algo em torno de 3,1% do PIB, e cujos portos sustentam 95% do comércio exterior do país, cada alerta tem endereço certo.

O setor logístico figura hoje entre os mais atacados globalmente. O ransomware somou 283 incidentes confirmados em 2025, segundo dados da Cyble. No Brasil, os ataques ao transporte de cargas dobraram. E o que os dados mostram é que os impactos já vão além da indisponibilidade de sistemas: o alvo é a informação que movimenta a operação.



Blickwerk_CANVA

A superfície de ataque cresceu junto com a digitalização. Hoje, as operações logísticas dependem de um ecossistema que combina TI, tecnologia operacional e dispositivos conectados, como sensores, câmeras e plataformas telemáticas. Essa integração é o que garante rastreabilidade e eficiência em tempo real. É também o que amplia a exposição. Senhas padrão, sistemas desatualizados, ausência de segmentação entre redes... Vulnerabilidades conhecidas que continuam abertas porque corrigir exige parar, e parar tem custo.

Os portos concentram esse risco de forma especialmente visível. Funcionam como pontos de interconexão entre siste-

mas públicos, privados e internacionais, com alto volume de operações simultâneas. Quando um incidente acontece ali, os efeitos não ficam contidos no perímetro da autoridade portuária.

Uma parte relevante das vulnerabilidades, aliás, não nasce da tecnologia. Nasce das relações de confiança: fornecedores, operadores terceirizados, integrações com parceiros, usuários com credenciais mal gerenciadas. O perímetro de segurança no setor logístico é tão técnico quanto relacional.

A dificuldade estrutural é conhecida por quem opera no setor. A segurança não pode desacelerar a operação. Frotas não têm janela de manutenção. Centros de distribuição não fecham para atualização. Sistemas legados convivem com plataformas modernas porque substituí-los de uma vez é inviável. Nesse ambiente, maturidade em cibersegurança se mede pela capacidade de sustentar a operação mesmo sob pressão de um incidente.

Governança sólida, planos de resposta eficientes (e testados) e gestão de identidade para terceiros ainda são gargalos em muitas operações logísticas brasileiras. A consciência sobre o tema cresceu, mas a estrutura para lidar com ele ainda está sendo construída.

(Fonte: Eduardo Lopes é CEO da Redbelt Security).

News @ TI

TD SYNnex selecionada como parceira de distribuição global da HPE

A TD SYNnex foi selecionada pela HPE como uma de suas parceiras de distribuição global. A escolha apoia a transição da HPE para um modelo de distribuição mundial mais unificado, com foco em simplificar a forma pela qual os parceiros interagem com seu portfólio, o que permite uma execução mais consistente em todas as regiões e mantém o apoio a distribuidores regionais e especializados com atuação consolidada. À medida que a HPE continua a desenvolver sua abordagem de distribuição global, a TD SYNnex apoiará a ativação do modelo em todas as regiões. (www.tdsynnex.com/na/us/hpe/).

Automação por IA provoca aumento nas fraudes e nos ataques cibernéticos

NETSCOUT informa que a atividade de bots na internet atingiu um novo patamar. Segundo o relatório "Bad Bot 2025", do Thales Group, o tráfego automatizado já representa 51% de toda a atividade online global, superando pela primeira vez a atividade humana na web. Essa mudança marca uma transformação significativa no cenário digital e acende um alerta importante: aproximadamente 40% desses bots são maliciosos. O rápido avanço da automação digital está diretamente ligado aos progressos em inteligência artificial e outras tecnologias capazes de imitar o comportamento humano com alto grau de sofisticação (www.NETSCOUT.com).

ricardosouza@netjen.com.br

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

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

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

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

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

José Leonil Lobato (1939-2026)

Jornal Empresas & Negócios Ltda

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

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

ISSN 2595-8410

Receita pagará lote especial de restituição em julho

Consulta poderá ser feita a partir de 8 de julho

A Receita Federal pagará, em 15 de julho, um lote especial de restituição automática do Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF). A medida contempla contribuintes que tiveram imposto retido na fonte ao longo de 2024, mas não se enquadram nos critérios de obrigatoriedade de entrega da declaração.

A consulta poderá ser feita a partir do dia 8 de julho, por meio do serviço Meu Imposto de Renda, no site ou no aplicativo da Receita Federal. O pagamento será feito exclusivamente em



conta vinculada à chave Pix

O lote especial é destinado a contribuintes que não

precisaram declarar, mas tiveram imposto retido em 2024. Serão pagas restituições de até R\$ 1 mil. Cerca de 4 milhões de pessoas podem ser contempladas nessa iniciativa piloto, com liberação aproximada de R\$ 500 milhões em restituições.

Em nota, a Receita Federal informou que a geração das declarações está ocorrendo de forma gradual desde segunda-feira (15), “podendo se estender por alguns dias, considerando o volume estimado de cerca de 4 milhões de contribuintes” (ABR).

Insegurança jurídica trava R\$ 40 bilhões em precatórios previdenciários

Isadora de Assis e Souza (*)

O Superior Tribunal de Justiça (STJ) vai decidir, em recurso repetitivo, por meio do Tema 1.418, se os titulares de precatórios previdenciários podem vendê-los para antecipar o recebimento. A tese que for firmada no julgamento do STJ terá efeito vinculante e poderá redefinir a dinâmica de um segmento que corresponde a R\$ 40 bilhões, e que possui reflexos diretos na vida financeira de milhares de brasileiros.

Como o pagamento de precatórios costuma levar anos, muitos beneficiários optam por vender seus créditos a terceiros. Até aí, tudo bem, mas a questão surge quando esses precatórios são de origem previdenciária: de um lado, a Constituição Federal permite a cessão de precatórios sem restrições relevantes. De outro, a legislação previdenciária proíbe a venda de benefícios, com o objetivo de proteger a renda de aposentados e pensionistas. O ponto central do debate é saber se, após se transformar em precatório, esse crédito ainda deve ser tratado como benefício ou como um ativo financeiro disponível.

Recentemente, alguns Juízes Federais têm apontado uma possível incompatibilidade entre as normas previdenciárias e a Constituição, o que vem gerando uma onda de indeferimentos das cessões desses créditos pelos seus titulares. O assunto chegou ao STJ, que reconheceu a divergência de entendimentos judiciais sobre a questão e determinou o julgamento sob a forma de Recurso Repetitivo - quando a decisão da Corte Superior deve ser observada por todos os Tribunais e Juízes, em qualquer instância.

A definição do STJ será determinante para trazer previsibilidade ao mercado e, prin-

cipalmente, para manter essa opção de financiamento disponível para esse segmento da população. Dependendo do resultado do julgamento, podemos ter expansão do mercado com efetiva redução do custo financeiro da cessão de precatório e impacto direto no preço pago ao beneficiário, ou uma retração imediata, com a retirada dessa opção de liquidez dos beneficiários.

A atual indefinição tem efeitos práticos no mercado: investidores tendem a reavaliar ofertas e instituições financeiras podem suspender operações, o que impacta diretamente na vida dos beneficiários, que perdem alternativas de liquidez. Em contratos já firmados, uma decisão contrária pode gerar contestações e litígios, sobrecarregando o Judiciário com discussões sobre o assunto, elevando custos e prazos.

A discussão não é apenas técnica. Há um equilíbrio a ser preservado entre proteção social, evitando que a renda essencial seja esvaziada por alienações desproporcionais, e liberdade econômica, que permite a negociação de créditos em um mercado que movimenta bilhões. Muitos beneficiários recorrem à cessão do precatório como solução legítima para necessidades imediatas; precisamos achar um ponto que assegure ambos os interesses.

A recomendação diante desse cenário complexo e em constante evolução, é acompanhar de perto a jurisprudência e verificar a posição de cada TRF antes de qualquer cessão. A decisão do STJ pode mudar drasticamente as práticas atuais e deve ser considerada como um fator essencial na tomada de decisões.

(*) Isadora de Assis e Souza é diretora de operações da PJUS (<https://pjus.com.br>)

Brasil absorveu melhor o impacto da alta do petróleo

Os preços da gasolina e do diesel subiram menos no Brasil do que a média internacional, após o conflito contra o Irã provocado pelos Estados Unidos e por Israel. O levantamento comparativo foi elaborado pelo Instituto de Estudos Estratégicos de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis Zé Eduardo Dutra (Inep) - um centro de estudos vinculado à Federação Única dos Petroleiros (FUP).

Entre 23 de fevereiro e 8 de junho, o percentual mundial médio de aumento foi de 17,5% para a gasolina e de 23,3% para o diesel, enquanto, no Brasil as altas foram de 4,9% e 13,6%, respectivamente. No período, a pressão por aumento de preços de combustíveis no Brasil foi significativamente inferior à constatada nos Estados Unidos e na Argentina, por exemplo.

Nos EUA, principal economia mundial e maior consumidora de derivados de petróleo, a gasolina

subiu 36,1%, e o diesel, 36,8%. Na Argentina, maior parceiro econômico do Brasil na América do Sul, os aumentos foram, respectivamente, de 21,1% e 23,7%.

De acordo com o Inep, a política de preços e subsídios do governo federal favoreceu a estabilização do preço dos combustíveis no Brasil.

“As medidas emergenciais adotadas para conter os efeitos do choque do petróleo sobre os preços dos combustíveis foram muito importantes”, avalia nota à imprensa divulgada nesta quinta (18) na nova edição do Boletim de Preços dos Combustíveis, publicado pelo instituto.

Vulnerabilidades

O Inep considera, no entanto, que as medidas são “insuficientes para enfrentar vulnerabilidades estruturais do setor.”

Para o centro de estudo, “a redução da exposição do mercado doméstico

à volatilidade internacional depende de uma estratégia de longo prazo baseada no fortalecimento da Petrobras, na expansão da capacidade de refino e na recomposição de sua presença nos elos estratégicos da cadeia de abastecimento, especialmente na distribuição” (ABR).

O intervalo de tempo em que o Inep observa a variação dos preços dos combustíveis inclui o início das operações aéreas contra o Irã e a morte de Ali Khamenei, líder religioso supremo do país. Cobre também os meses de paralisação da rota marítima no Estreito de Ormuz e o início das negociações diplomáticas entre o Irã e os Estados Unidos para término do conflito.

No período, o Inep ainda verifica que o álcool (etanol hidratado) “apresentou queda expressiva, de 7,3%, refletindo o início da safra 2026/2027 e aumento da oferta, em intensidade ainda maior do que a observada em anos anteriores.” (ABR)

NEGÓCIOS em PAUTA
nelson.tucci@netjen.com.br

Suape cresce 27%

O Complexo Industrial Portuário de **Suape**, localizado na Região Metropolitana do Recife, movimentou 11.268.644 toneladas de cargas entre janeiro e maio deste ano, volume 26,9% superior ao registrado no mesmo período de 2025. O resultado consolida a trajetória de crescimento observada desde o início de 2026 e reforça a posição estratégica deste porto na logística nacional. O atracadouro pernambucano figura como o quarto porto público mais movimentado do país, de acordo com ranking da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq). O desempenho positivo já havia sido sinalizado em janeiro, quando Suape registrou aumento de 38,6% na movimentação de cargas e de 26,2% nas atracações na comparação com o primeiro mês de 2025.

Farizon no Sambódromo

Entre os dias 22 e 25 de junho, a **Farizon** participará da Future Mobility 2026 com uma série de experiências voltadas ao transporte comercial eletrificado. No Sambódromo do Anhembi, Zona Norte de São Paulo, visitantes poderão realizar test drives dos modelos V6E e SuperVan e conhecer de perto a Oficina Móvel Farizon SuperVan, estrutura desenvolvida para levar assistência técnica diretamente às operações dos clientes. Segundo Rodrigo Pikussa, diretor executivo da Unidade de Veículos Elétricos da Farizon no Brasil, além de apresentar o atual portfólio de vans elétricas, “queremos proporcionar uma experiência que permita ao público entender como a eletrificação é aplicada no dia a dia das operações comerciais, desde o veículo até a estrutura completa de suporte necessária para garantir disponibilidade, produtividade e eficiência para os clientes”.

Cosméticos próprios

Em um setor saturado por marcas terceirizadas e embaladas por marketing de influência, a **Ecosmetics** tenta ocupar um espaço mais difícil, segundo sua própria definição: o das indústrias que fabricam, exportam e inovam em cosméticos próprios. Fundada por um ex-professor de artes marciais, a empresa aposta agora em uma nova fase de crescimento com

a abertura de um centro de distribuição no Espírito Santo. Nascida em Teixeira de Freitas, sul da Bahia, hoje exporta para 74 países, com produtos voltados a salões de beleza e barbearias. A empresa estima faturar R\$ 200 milhões neste ano, a partir de um redesenho estratégico que inclui a conversão da rede de distribuidores em franquias e o lançamento de uma nova fábrica voltada para pó descolorante, produto com alta demanda e complexidade de fabricação.

Ambiente incerto

As frequentes mudanças em normas e marcos regulatórios estão aumentando a preocupação das empresas com a previsibilidade dos negócios e a segurança jurídica. De acordo com o relatório **Risk in Focus 2026 América Latina** - do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil) - 49% dos executivos apontam as mudanças regulatórias como um dos principais riscos para as organizações, refletindo um ambiente cada vez mais complexo para decisões de investimento, expansão e inovação. O documento detalha que setores como serviços financeiros (53%), setor público (55%), educação (53%) e atividades profissionais/técnicas (62%) têm maior percepção de risco regulatório. Empresas brasileiras desses setores estão incluídas.

Gestão e Reforma Tributária

Estudo da Deloitte mostra que 51% dos empresários acreditam no aumento da carga tributária para os próximos anos no Brasil. Para minimizar os impactos desse cenário, a startup **Busca.Legal**, especializada no uso de IA no setor fiscal, firmou uma parceria com a organização sem fins lucrativos TEWA para facilitar o uso de ferramentas tecnológicas que viabilizem a adaptação das empresas à Reforma Tributária. O acordo prioriza a contribuição para que os sistemas de gestão fiscal e contábil das instituições, ligadas à TEWA, estejam adequados às novas regras tributárias, possibilitando a atualização do ERP (software de gestão empresarial) e a emissão de notas fiscais, de acordo com a legislação atual. “Embora 2026 seja tratado como um ano de fase de testes, a obrigatoriedade de adaptação atinge a maioria.

www.netjen.com.br

MUNDO ESG nelson.tucci@netjen.com.br

NR-1 na berlinda

Saiu decisão de primeiro grau em São Paulo atendendo pedido da Fiesp para impedir a aplicação de penalidades ligadas aos riscos psicossociais na **NR-1** (Processo n.º 5014656-74.2026 - 9ª vara federal cível de São Paulo). Segundo informação divulgada no site da própria Fiesp, a liminar alcança cerca de 130 mil empresas representadas pela entidade e por mais de 100 sindicatos patronais filiados. Cabe destacar que se trata de decisão judicial em primeiro grau, sujeita a desdobramentos e recursos, portanto. Analistas de Governança alertam que se esse entendimento se espalhar para outras federações, o risco não é só jurídico. É desorganizar o mercado e punir quem já avançou. E isso pode vir a cobrar um preço em governança e reputação que não aparece na sentença, mas aparece na prática.

Fórum debaterá estratégias

O **Fórum ESG O Povo** chega à sua terceira edição como um dos principais espaços de debate sobre sustentabilidade, governança e responsabilidade social no ambiente corporativo e institucional. Em um contexto marcado por mudanças climáticas, transformações econômicas globais e pela crescente exigência por práticas mais transparentes e responsáveis, o evento reúne lideranças empresariais (sobretudo do Nordeste), especialistas, representantes do setor público e agentes da economia de impacto para discutir como o ESG vem deixando de ser tendência e se consolidando como estratégia para competitividade, longevidade e geração de valor. <https://www.sympla.com.br/evento/iii-forum-esg-o-povo/3440069>

Rede Amazônia +Conectada

O **Grupo +Unidos** conquistou o primeiro lugar na categoria “Ação Comunitária e Impacto Social” do Prêmio ESG, considerado o maior reconhecimento

de ESG e sustentabilidade do Brasil. A vitória veio com o Rede Amazônia +Conectada, iniciativa voltada à inclusão digital, geração de renda e desenvolvimento local em comunidades da Amazônia Legal. A proposta combina conectividade, qualificação profissional e acesso a ferramentas de capacitação para ampliar renda, empregabilidade e empreendedorismo em territórios amazônicos. A organização já impactou mais de 2 milhões de pessoas em suas iniciativas. Na ação premiada, 48% dos participantes declararam aumento de renda nos seis primeiros meses de participação, com crescimento médio de cerca de 1/3 na renda individual.

Baterias e sistemas

A **Powersafe**, fabricante nacional de baterias e sistemas de energia, vai apresentar, durante a feira **Eletrolar Show 2026**, ambientes de cozinha, sala, home office e camping, com equipamentos reais de cada um deles conectados diretamente às estações de energia portátil EcoFlow. A proposta é mostrar aos varejistas, distribuidores e empreendedores que há um mercado emergente, ainda pouco explorado no Brasil e com alto potencial de crescimento para quem busca diversificar os negócios com tecnologias de armazenamento de energia portátil.

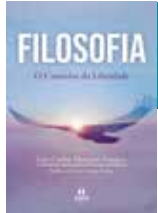
Venezuela busca energia

A Venezuela começa a se abrir ao mercado internacional, para além dos Estados Unidos. Na semana que passou, a presidente interina assinou memorando com a GE Vernova (empresa sediada em Massachusetts, EUA, operando em 140 países) para discutir o suprimento de energia, uma vez que a Venezuela perdeu a capacidade de geração, o que vem castigando o setor há algum tempo. A brasileira Eneva, empresa de capital aberto (controlada pelo BTG) também se interessa em conversar, admitiu o CEO da companhia, em entrevista. A ver os próximos passos.



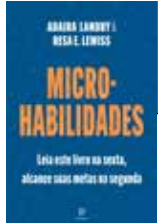
Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



Filosofia: O caminho da vida

Luis Carlos Marques Fonseca – Hanoi – O professor Luis Carlos há quase quatro décadas ministra aulas de filosofia. Mola mestra da vida, seus questionamentos visam sempre esclarecer algo que poderá estar escondido ou visto de maneira desviada, torta. Não raro o filósofo é tido como um “chato” que sempre está a questionar o que está instituído. Sempre há como melhorar o que as vezes já parece bom. Na obra o mestre indica caminhos, sem ser chato ou arrogante, para um bem viver. Oferece alternativas, mostra erros e soluções. Ensina a ver o jogo e como este deve ser jogado, sair da zona de conforto, ou seja, a vida como deve ser vivida. Libertário!



Micro-Habilidades: Leia este livro na sexta, alcance suas metas na segunda

Adaira Landry & Resa E. Lewis – Larissa Bontempi (Trad) – Principium – Autoras são médicas educadoras, que idealizaram esta obra com mecanismos para que pessoas possam lidar-se de um certo estresse diário, que normalmente nos atormenta. Nosso cotidiano é “cobratório”. Nossas tarefas devem ser concluídas em tempo cada vez mais curto, com total eficiência e assertividade. Um ritmo alucinante que muitas vezes oblitera uma ou outra habilidade. Esse é o fulcro deste livro. Claro que o título exagera – um pouco? – quanto a resultados, todavia é certo quanto à utilização de habilidades que não raro, deixamos de utilizar. O leitor terá sensação de saber e poder fazer tudo que elas mencionam, com alguma disciplina, sem dificuldade. Realmente útil para qualquer faixa etária.



Vaga-Lume o Amigo Brilhante

Mariana Caltabiano – Cauê Zunchini (Ilustr) – Matrix – Autora e ilustrador dão um verdadeiro show de criatividade e literalmente iluminam esta obra. Num processo de artifício luminescente tornam o protagonista da obra – Vaga-lume – um ser brilhante que no escuro aparece, entremeadado por paisagens lindas, carregadas de encantamentos. Imaginem uma criança recebendo em sua cama, pouco antes de adormecer, um vaga-lume que passeia por diferentes lugares, iluminando seu quarto. Uma belíssima e deslumbrante viagem!



O Poder do 1%: Negociações inovadoras e estratégicas que levam a lucros extraordinários

Darnon Alvares de Medeiros – Labrador – Darnon é um engenheiro criado nas bases da construção civil. Aprendeu, desde cedo, os rumos que poderiam levar uma empresa ao crescimento. Seu espírito inquieto, empreendedor em suas empresas e ou de outrem, tornaram-no personalidade icônica num dos ramos empresariais de fundamental importância para a economia do país. Na obra com título intrigante, todo seu cabedal, amalhado ao longo de décadas, se expõe. Seus preciosos ensinamentos, que o leitor encontrará em cada título, seguramente levarão empresas de qualquer tamanho aos píncaros de resultados satisfatórios. Este escriba vê a possibilidade dessas informações serem devidamente utilizadas também na esfera pessoal, com delicados ajustes. Darnon cedo aprendeu a praticar o “TBC”, sem a qual pouco teria conseguido. Em suma: 1% fará e gerará uma diferença preciosa para a manutenção da empresa e consequente sucesso. Certo!!

www.bcctelevision.com.br

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



Com apresentação de Ralph Peter.

Empresas
& Negócios

www.netjen.com.br

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

TEL: 3043-4171

Fusões e aquisições avançam na educação privada; entenda o movimento de mercado no setor

Fragmentação do setor, desafios sucessórios, necessidade de escala e transformação tecnológica ajudam a explicar o crescimento do M&A entre instituições de ensino

Paulo Sponchiado (*)

Há um avanço significativo das fusões e aquisições na educação privada brasileira e isso costuma ser associado ao interesse de grandes grupos econômicos ou fundos de investimento em um setor resiliente e de demanda relativamente previsível. Embora essa explicação esteja parcialmente correta, ela não é suficiente para compreender o que está acontecendo no mercado educacional. A consolidação que observamos é consequência de uma transformação na forma como as instituições de ensino precisam operar para permanecer competitivas, como o avanço tecnológico, a capacidade de ensino para capacitação e um contexto social que demanda formação para habilidades profissionais e posicionamento crítico cidadão.

Os sinais dessa consolidação são visíveis em diferentes segmentos da educação privada. No ensino superior, grupos como Cogna, YDUQS, Anima e Ser Educacional protagonizaram, ao longo dos últimos anos, um ciclo de aquisições que redesenhou o mercado. Na educação básica, redes como Eleva e Bahema vêm ampliando sua presença por meio da incorporação de escolas com marcas consolidadas e forte inserção regional. O que muda agora é a intensidade desse movimento e o número de instituições que passam a enxergar a consolidação não apenas como uma oportunidade de crescimento, mas como uma resposta aos desafios estruturais do setor.

Uma característica nesse debate é que a maior parte das escolas privadas brasileiras não nascem como



Worawit Prasawan, CANVA

uma grande organização empresarial. Pelo contrário, assim como acontece com padarias, clínicas ou escritórios de serviços, a maioria das instituições foi construída por pequenos empreendedores que identificaram uma oportunidade, desenvolveram uma proposta educacional relevante e conquistaram espaço em suas comunidades. São organizações que crescem a partir da capacidade de seus fundadores, do reconhecimento de sua marca e da confiança construída com famílias e alunos ao longo de anos.

Esse modelo foi capaz de sustentar o crescimento do setor durante décadas. O problema é que o ambiente competitivo mudou. Hoje, uma instituição de ensino precisa lidar simultaneamente com exigências regulatórias mais complexas, aumento dos custos operacionais, necessidade permanente de atualização pedagógica, investimentos em tecnologia, demandas crescentes das famílias e uma concorrência muito mais estruturada.

A tecnologia talvez seja o exemplo mais evidente dessa mudança. Ferramentas de gestão acadêmica, plataformas digitais, recur-

sos de personalização da aprendizagem, inteligência de dados e modelos híbridos de ensino passaram a ocupar posição estratégica nas instituições. No entanto, desenvolver ou mesmo implementar essas soluções exige recursos financeiros, equipes especializadas e escala operacional. Grandes redes conseguem distribuir esses investimentos entre dezenas de unidades. Para uma escola independente, o custo relativo costuma ser significativamente maior.

É justamente nesse contexto que as operações de M&A ganham relevância. O Brasil possui um dos mercados educacionais mais fragmentados do mundo. Somente na educação básica privada, são mais de 40 mil escolas, a maior parte delas de pequeno e médio porte. Em mercados com esse perfil, a consolidação tende a ocorrer de forma natural à medida que aumentam as exigências de gestão e investimento.

Outro fator importante é a sucessão. Grande parte das escolas privadas brasileiras continua sendo administrada por famílias fundadoras. À medida que essas organizações amadurecem, torna-se inevitável discutir quem conduzirá o negócio

nas próximas décadas. Nem sempre existem sucessores interessados ou preparados para assumir essa responsabilidade. Em diversas situações, a venda para uma rede maior ou a associação com investidores representa uma forma de preservar o legado construído ao longo de anos, ao mesmo tempo em que garante condições para a continuidade da instituição.

Isso não significa, porém, que a consolidação esteja livre de riscos. Diferentemente de outros setores, o principal ativo de uma escola não está apenas em seus demonstrativos financeiros. Está em sua identidade pedagógica, em sua cultura institucional e na confiança depositada por alunos, famílias e professores. Operações mal conduzidas podem comprometer os elementos que justificaram a aquisição. Por essa razão, os processos mais bem-sucedidos costumam ser aqueles que conseguem combinar eficiência empresarial com preservação da essência educacional da instituição.

A tendência é que esse movimento continue avançando nos próximos anos. O ensino superior já passou por um ciclo intenso de consolidação, mas a educação básica ainda apresenta enorme potencial para novas operações. Segmentos como ensino bilíngue, educação premium e formação técnica também devem atrair atenção crescente de investidores e grupos estratégicos. Ao mesmo tempo, fatores como governança, capacidade tecnológica, força de marca e qualidade da gestão tendem a influenciar cada vez mais o valor das instituições.

(*) CEO da Gennera.

M&A em tecnologia tem alta de mais de 70% no valor das transações

Depois da compra da chinesa Manus pelo grupo Meta, movimento de M&A envolvendo players do setor passa a ser observado com mais atenção pelo mercado; especialista explica.

WhatsApp, Instagram e Facebook consolidaram-se como uma das negociações mais relevantes do mercado global de fusões e aquisições (M&A) no ano. Para analistas, no entanto, o movimento está longe de ser um caso isolado e reflete uma tendência mais ampla de consolidação estratégica no setor de tecnologia.

“Há um movimento de fusões e aquisições no mercado de tecnologia como estratégia para alavancar negócios. Empresas que partem para a compra, como a Meta, objetivam adquirir algoritmos, talentos e competências, que se tornam ativos importantes, acelerando seus departamentos de inovação sem desenvolver do zero”, observa o administrador Leonardo Grisotto, cofundador e sócio-diretor da Zaxo, boutique de M&A.

Ou seja, o movimento de M&A passa a se configurar como ferramenta para agregar competências e funcionalidades tecnológicas que a empresa não dispõe internamente, mas que são vistas como impulsionadoras. Segundo o especialista, esse movimento se intensificou com a difusão de tecnologias de inteligência artificial.

Segundo um estudo da Bain & Company, o M&A em tecnologia atingiu crescimento superior a 76% no valor das transações, alcançando US\$ 478 bilhões no acumulado do ano. Quase metade do valor estratégico de negócios acima de US\$ 500 milhões envolveu empresas nativas de IA ou citou benefícios ligados a IA.

Ainda de acordo com o levantamento, no último ano houve forte mudança para “scope deals”, aquisições voltadas à expansão em novos mercados e segmentos de clientes, em vez de “scale deals”, focados apenas em ampliar operações existentes. Cerca de 60% das transações acima de US\$ 1 bilhão foram classificadas como de escopo, o maior índice já registrado, refletindo foco em crescimento de receita e aquisição de novas capacidades.

Contudo, de acordo com Grisotto, não só grandes empresas, como também aquelas de médio porte, têm adotado essa estratégia. “Apesar da maioria dos negócios envolver valores acima de US\$ 5 bilhões, internamente, no Brasil, também temos exemplos, e o movimento se apresenta como tendência do mercado nacional de M&A”, frisa.

No país, as fusões e aquisições envolvendo players do setor de tecnologia abrangem principalmente desenvolvedoras de softwares como serviço, plataformas de gestão empresarial, inteligência artificial e organizações de cibersegurança. “Empresas que precisam intensificar e acelerar sua

digitalização optam por adquirir soluções consolidadas, em vez de começar do zero nesse processo”, pontua o executivo da Zaxo M&A Partners.

A inovação proporcionada pelas novas tecnologias, competências e talentos incorporados com o processo de M&A, junto com governança e capacidade de resiliência, torna-se, na avaliação do especialista, alicerce para empresas que buscam expansão acelerada, mas sustentável.

“O M&A cada vez mais é entendido como um caminho estratégico para o crescimento de uma organização. Isso da perspectiva ‘buy’ (de quem deseja comprar). Do ponto de vista ‘build’, o M&A estimula o desenvolvimento interno de inovações, inclusive. Para médias empresas, isso é ainda mais relevante”, ilustra Grisotto.

Além disso, muitas vezes a aquisição tem caráter defensivo, ou seja, evitar que um concorrente incorpore determinada tecnologia, equipe ou base de clientes pode ser tão estratégico quanto expandir portfólio. “Nesses casos, comprar passa a ser uma forma de proteger posicionamento, garantir acesso à inovação e bloquear movimentos adversários. Na prática, isso torna o ambiente mais dinâmico e competitivo: empresas que não acompanham o ritmo de consolidação tendem a perder relevância, enquanto grupos capitalizados aceleram sua capacidade de entrega e de escala”, completa o executivo.

A IA vai acabar com os programadores?

Especialista de boutique brasileira de software, a Codeminer42, avalia os impactos no mercado de trabalho, com o avanço da IA

Os impactos da inteligência artificial (IA) no mercado de trabalho estão entre os pontos mais controversos quando o assunto é inovação, economia e sociedade. De um lado, estimativas como a da Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE) apontam perda de 92 milhões de empregos. O Fórum Econômico Mundial, por sua vez, avalia que o dobro dos postos extintos serão criados.



Uma das atividades econômicas que mais tendem a sentir efeitos é justamente a de tecnologia. Nela, há uma dúvida recorrente: a IA vai substituir programadores?

Em uma boutique brasileira de desenvolvimento de softwares, que inclusive atende clientes do exterior e em 2026 vai expandir sua atuação nos Estados Unidos, a Codeminer42, a avaliação não é fatalista.

“O programador que apenas escreve código, este sim está ameaçado pela inteligência artificial. Mas engenheiros de software, cujas competências vão além da escrita de códigos, esses não só não serão substituídos pela IA como terão ainda maior relevância no novo cenário”, considera o sócio e gerente de desenvolvimento de negócios da empresa, Carlos Lopes.

Ele enfatiza que a engenharia de software tem atri-

buições estratégicas que demandam justamente o que a IA não alcança: inteligência humana. Além de projetar, desenvolver, testar, aplicar e manter softwares, os engenheiros de software devem ter visão para abordagem de problemas, relevância de soluções e, especialmente, visão de negócio. “São predados fundamentais, não contemplados pela IA”, sublinha.

Lopes compara: “as linhas de código se tornaram uma espécie de commodity. Para além da escrita de códigos, temos a necessidade de raciocínio lógico e de análise de contexto. Estas são as partes mais importantes da arquitetura de software. Aliás, é nisto que nos focamos”, afirma, fazendo referência ao trabalho desenvolvido pela Codeminer42.

Uma das estratégias da empresa, inclusive para obter crescimento sustentável,

está em identificar talentos brasileiros na área de programação, capacitando-os para assumir atribuições relevantes. Atualmente, a Codeminer42 conta com um quadro de 80 desenvolvedores, com meta de ultrapassar os 100, “sem perder a excelência técnica”. A maior parte está alocada em projetos de empresas de fora do Brasil (sobretudo dos Estados Unidos).

“É certo que, em algumas atividades econômicas, empresas têm reduzido equipes de tecnologia devido ao avanço da IA. Porém, na área de desenvolvimento de sistemas, a demanda [por profissionais] tem crescido, especialmente por especialistas que possam integrar e implementar a IA nos produtos dos clientes. Nesse cenário, o padrão de exigência dos clientes, para contratação de programadores e desenvolvedores, está mais elevado”, pontua.

Entender de relações humanas tem sido um requisito essencial. “Um bom profissional de programação deve ter um bom relacionamento com os colegas, saber lidar com pessoas não técnicas e ser capaz de traduzir a parte técnica para essas pessoas, além de entender as demandas e trazê-las para o software”, exemplifica. “Saber lidar com mudanças de rota e descontinuação de projetos é crucial, pois muitos desenvolvedores se apegam ao código que escreveram”, acrescenta.

Logo, são fundamentais habilidades como comunicação, organização, saber o que priorizar e administrar imprevistos. “O engenheiro de software deve se envolver na parte de produto, trabalhando mais próximo dos product owners e gerentes de produto.”

Para as empresas, o especialista aponta que avaliações periódicas são importantes para acompanhar a evolução técnica dos colaboradores e identificar, de forma objetiva, os pontos em que há estagnação e necessidade de aprimoramento. Iniciativas como mentorias, treinamentos internos, workshops e grupos de estudo contribuem para a capacitação contínua das equipes — um fator essencial para acompanhar o ritmo das inovações e das transformações do mercado.

Setor bancário corporativo tradicional investe em experiências digitais

Com avanço do Pix, Open Finance e automação financeira, grandes corporações deixam de priorizar apenas infraestrutura bancária e passam a cobrar plataformas inteligentes, integradas e em tempo real

O futuro do setor bancário corporativo pode ser moldado por uma lição aprendida no mercado financeiro voltado ao consumidor. Na última década, bancos digitais, fintechs e iniciativas de Open Finance transformaram a forma como as pessoas interagem com os serviços financeiros, substituindo processos complexos por interfaces intuitivas, transações em tempo real e experiências personalizadas. O que começou como uma revolução impulsionada pelo consumidor agora está remodelando rapidamente o cenário do banking corporativo.

Para as grandes empresas brasileiras, as expectativas em relação aos serviços financeiros mudaram drasticamente. Líderes financeiros e equipes de tesouraria esperam cada vez mais o mesmo nível de simplicidade, agilidade e autonomia que vivenciam como consumidores em sua vida pessoal. Como resultado, o design centrado no usuário, antes visto principalmente como um diferencial do varejo bancário, está se tornando um requisito estratégico no ambiente corporativo.

Essa mudança está levando as instituições financeiras tradicionais a repensarem a forma como oferecem serviços às empresas. Acostumados por muito tempo a disponibilizar plataformas robustas, porém frequentemente fragmentadas, os bancos corporativos estão investindo fortemente em jornadas digitais mais intuitivas, ecossistemas integrados e recursos de autoatendimento capazes de reduzir a complexidade operacional e aumentar a produtividade. Para muitas instituições, modernizar a experiência do usuário tornou-se essencial para manter a competitividade em um mercado cada vez mais digital.

“Os líderes do futuro serão aqueles capazes de combinar robustez tecnológica com experiências verdadeiramente centradas nas pessoas”, afirma Abdul Assal, Head de Desenvolvimento de Negócios da Galileo para Brasil e Colômbia. “No ambiente corporativo atual, eficiência operacional e experiência digital caminham juntas, e essa integração já se tornou essencial para empresas que buscam crescer de forma sustentável e competitiva.”

A consolidação desse novo cenário posiciona o Brasil como um dos mercados mais dinâmicos para a inovação em serviços bancários corporativos. A combinação entre escala econômica, elevada adoção digital, regulação avançada e rápida inovação está atraindo investimentos e acelerando a modernização das operações financeiras empresariais.

Um dos principais catalisadores dessa evolução tem sido o avanço do Open Finance no Brasil. Ao permitir o compartilhamento seguro de dados e uma maior interoperabilidade entre instituições financeiras, o modelo regulatório incentivou o desenvolvimento de serviços mais personalizados, integrados e centrados no cliente. A mesma infraestrutura que ajudou a criar expe-

riências fluidas para consumidores agora viabiliza uma nova geração de soluções bancárias corporativas desenhadas em torno das necessidades dos usuários, e não dos processos institucionais.

À medida que o Open Finance avança, as empresas passam a ter acesso a plataformas capazes de consolidar pagamentos, conciliação financeira, gestão de caixa, serviços de crédito e fluxos operacionais em ambientes digitais unificados. O resultado é uma redução significativa de atritos e um papel cada vez mais estratégico da gestão financeira dentro das organizações.

“A conversa sobre transformação digital no setor financeiro mudou completamente”, explica Assal. “As empresas já não avaliam plataformas financeiras apenas pela funcionalidade. Elas esperam experiências intuitivas, conectadas e capazes de se adaptar à realidade operacional de suas organizações.”

A tendência reflete mudanças mais amplas no comportamento dos consumidores brasileiros. De acordo com o Banco Central, o Pix ultrapassou 35,4 trilhões de transações em 2025, reforçando a posição do país como um dos principais mercados de pagamentos instantâneos do mundo. Ao mesmo tempo, dados da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) mostram que mais de 82% dos brasileiros utilizam canais digitais como principal forma de interação com instituições financeiras. À medida que esses hábitos digitais se tornam parte do cotidiano, eles inevitavelmente passam a influenciar também as expectativas dentro do ambiente de trabalho.

Estudos corroboram essa transformação. Uma pesquisa da PwC revelou que 73% dos consumidores consideram a experiência do cliente um fator decisivo na tomada de decisão de compra. Cada vez mais, essas mesmas expectativas influenciam a contratação de softwares corporativos e serviços financeiros, incentivando fornecedores a priorizar usabilidade, transparência e interações fluidas entre diferentes canais.

Impulsionado pela aceleração da digitalização e pela crescente demanda por eficiência operacional, o setor bancário corporativo brasileiro vive uma profunda transformação. Em um país com um PIB superior a US\$ 2 trilhões e papel de destaque em setores estratégicos como agronegócio, energia, manufatura e serviços financeiros, a discussão já não está centrada apenas em escala e infraestrutura. A qualidade da experiência digital tornou-se um diferencial competitivo fundamental.

As empresas buscam soluções capazes de eliminar burocracias, simplificar processos complexos e oferecer mais autonomia aos diferentes profissionais envolvidos na gestão financeira — de CFOs e executivos de tesouraria a equipes operacionais. Nesse novo cenário, instituições que conseguem combinar tecnologia avançada com experiências digitais sem atritos estão cada vez mais bem posicionadas para liderar a próxima fase da inovação no setor bancário corporativo. Descomplicadas



Publicidade Legal



NOVO MUNDO HOLDING FINANCEIRA S.A.
 CNPJ/MF nº 08.103.049/0001-81 - NIRE 35.300.331.68-1
ATA DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA REALIZADA EM 14 DE MAIO DE 2026
 Aos 14/05/2026, às 10:00h, na sede, com a presença da totalidade. Mesa: Presidente: Luciano André Carvalho da Silva; Secretário: Daniel John Quinn. **Ordem do Dia:** (i) Exame, discussão e votação das demonstrações financeiras referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025, a saber: Balanço Patrimonial; D.R.E.; Resultado Abrangente; Mutações do Patrimônio Líquido; Fluxos de Caixa; Notas Explicativas e Relatório dos Auditores Independentes; e (ii) Aprovar a destinação do resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2025. 1.1. Considerações Preliminares: De acordo com o artigo 121, parágrafo único da Lei das S.A., esta Assembleia Geral foi realizada de maneira digital e os votos relativos às matérias acima, foram manifestados expressamente durante a Assembleia, com a assinatura dos participantes de forma eletrônica através de sistema eletrônico com senha pessoal e intransferível capaz de comprovar a sua autoria e a integridade, na forma do § 2º do art. 10 da medida provisória nº 2.200-2/2001. **Deliberações Unâнимes:** Após os esclarecimentos de que os documentos mencionados no item “(i)” da ordem do dia haviam sido publicados na Central de Balanços do Sistema Público de Escrituração Digital-SPED, em 13.05.2025, conforme previsto no artigo 294 da Lei das S.A., cuja verificação é feita através do Hash: 2A84F4AEB54A316409B14C809A98B1F414652973, o representante da única acionista sem qualquer restrição deliberou o seguinte: 1. Aprovar, sem ressalvas, todos os documentos mencionados no item “(i)” da Ordem do dia. 2. Aprovar a destinação do Lucro líquido do exercício findo em 31 de dezembro de 2025, no montante de R\$ 1.202.875,10 (um milhão e duzentos e dois mil e oitocentos e setenta e cinco reais), destinados à Reserva Especial de Lucros. Nada mais. Integra da Ata se encontra disponível no site: www.jornalempresasenegocios.com.br
 Jucesp nº 256.983/26-4 em 17/06/2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral

TRANSPARÊNCIA

A TRANSPARÊNCIA DA EMPRESA GERA CONFIANÇA AOS LEITORES. POR ISSO, AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO ESSENCIAIS PARA A SEGURANÇA JURÍDICA.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



A bolha da influência pasteurizada

Dani Junco e Dri Elias (*)

Já perdemos a conta de quantas vezes uma marca nos procurou dizendo que queria falar com mães de verdade. E quantas vezes, na hora da aprovação, o conteúdo voltou domesticado, sem conflito, sem nada do que faz uma mãe de verdade parar no meio do feed

chegou ao lugar certo. Não para substituir a autenticidade, mas para viabilizar a escala sem destruí-la. Hoje já é possível automatizar briefings, curadorias, postagens, pagamentos e, ainda, verificar, em tempo real, se o que a criadora está dizendo está alinhado com o que a marca precisa comunicar. O medo do erro continua existindo. Mas agora ele tem endereço.

Existe um padrão que aprendemos a reconhecer: o briefing pede autenticidade, mas a aprovação pune qualquer coisa que pareça real demais. Mães que compartilham o cansaço são risco de imagem. Mães que discordam de uma categoria de produto viram um problema jurídico. Mães com opinião são imprevisíveis. E imprevisível, no vocabulário de aprovação, virou sinônimo de errado.

Vemos o reflexo disso nos dados e nos feeds. A imensa maioria dos conteúdos se tornou pasteurizada, ainda mais em tempos de IA. Segundo pesquisa da Stackla, apenas 19% dos consumidores consideram o conteúdo de marcas autêntico. Entre criadores contratados para ações tradicionais, esse número cai para 10%. O mercado criou uma máquina de produzir conteúdo que ninguém acredita e ainda se pergunta por que o engajamento caiu.

Quando falamos do mercado de mães, muitas marcas ainda tendem a enxergá-las como nicho. Mas a cada 20 segundos nasce uma nova mãe no Brasil. Essas mulheres movimentam mais de R\$ 50 bilhões por ano e decidem 80% das compras domésticas, incluindo tecnologia, planos de saúde e financiamento. Quando aparecem no briefing, o pedido costuma ser 'diversidade sem complexidade, humanidade sem conflito'... Uma mãe que não parece uma mãe de verdade.

Esse público, mais do que qualquer outro, percebe quando algo é performático e, quando percebe, não só ignora, mas desconfia. O preço de exigir um certo padrão nos conteúdos acaba sendo pior do que zero engajamento. No longo prazo, vira reputação negativa construída em silêncio.

A objeção que mais ouvimos dos CMOs não é sobre valor. É sobre controle. Como garantir que 500 criadoras entreguem conteúdos alinhados à marca sem que o departamento jurídico tenha um colapso? É uma dúvida legítima. Por muito tempo, também não tinha uma resposta elegante.

O que mudou nos últimos anos é que a tecnologia

A ironia mercadológica é que os dados financeiros estão justamente do lado de quem aceita correr esse risco calculado. De acordo com o Influencer Marketing Hub, microinfluenciadores entregam taxas de engajamento até 60% maiores do que perfis com mais de um milhão de seguidores. Quando olhamos para o UGC (conteúdo gerado pelo usuário), a eficiência se traduz em um engajamento quase sete vezes maior do que a publicidade proprietária das marcas, operando com um custo por clique pela metade do preço dos anúncios tradicionais segundo a Crowdtap e a TINT. Não por acaso, o relatório State of Influencer Marketing da Aspire mostra que este ano consolidou uma virada de alocação de capital: 74% dos profissionais de marketing planejam aumentar seus orçamentos para o ecossistema de influência. O capital está se movendo para onde há atenção real, e não para onde há mera vaidade algorítmica.

Vale o exemplo das fraldas PomPom e Turma da Mônica, que alcançaram 10 milhões de pessoas com dois creators UGC. Esse resultado só foi possível porque houve um match real entre quem recomenda e quem consome. Quando a criadora não usa o produto, o match não acontece. E quando o match não acontece, o que se entrega é publicidade e não confiança.

O Brasil tem o maior número proporcional de criadores de conteúdo do mundo e um mercado materno ainda sistematicamente subutilizado pela indústria publicitária. Cada criador é uma pequena empresa de mídia com audiência própria, construída ao longo de anos. Isso não se replica com verba. Só se acessa com respeito.

A reflexão que queremos deixar é simples: quanto custa, para a sua marca, continuar esperando para investir em comunidades de mães creators enquanto a concorrência assume o pioneirismo desse diálogo?

(*) Dani Junco é CEO e fundadora da B2Mamy, maior comunidade de mães do Brasil; e Dri Elias é CEO e fundadora da CoCreators, pioneira em creator economy no Brasil. Juntas, lançaram a plataforma LIKE, solução que engloba tecnologia e metodologia para conectar mães criadoras de conteúdo e marcas.

A corrida pela IA nas empresas pode estar acelerando o problema errado

A Inteligência Artificial (IA) saiu de vez do campo da experimentação e passou a ocupar o centro das decisões estratégicas

Kaique Cirto Mafra (*)

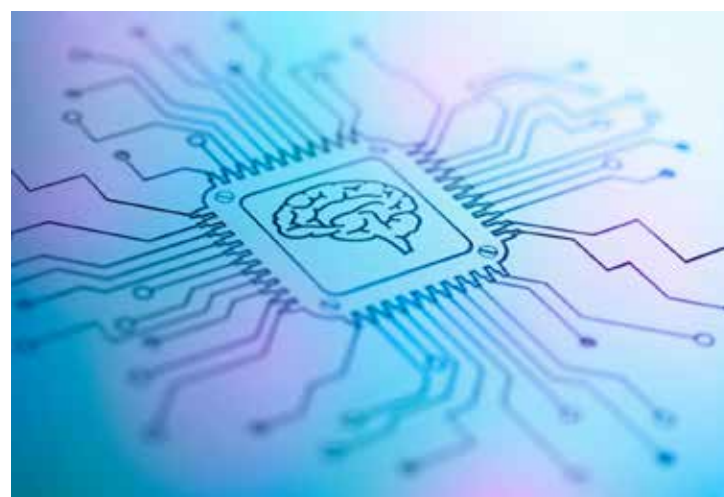
Atualmente, não se discute mais se vale investir, mas quanto e quão rápido avançar. Um estudo global da EY-Parthenon, consultoria estratégica, mostra que cerca de 30% dos CEOs brasileiros já colocam IA e soluções digitais como prioridade para 2026.

Contudo, em meio a esse movimento acelerado, surge uma questão que poucos líderes estão, de fato, enfrentando: até que ponto essa confiança na tecnologia está sustentada por uma base sólida, e não apenas por expectativa?

Nos últimos anos, a IA ganhou espaço na agenda de lideranças de diferentes setores. Por sua vez, isso acelerou investimentos, pilotos e iniciativas em várias áreas do negócio. Contudo, o que diversas empresas ainda subestimam é que a tecnologia, por si só, não garante consistência. Pelo contrário. Sem uma base estruturada, ela pode gerar exatamente o oposto do esperado.

Se por um lado a IA promete eficiência e escala, por outro ela também carrega um risco relevante, que é o de amplificar inconsistências. Isso acontece porque a tecnologia depende diretamente da qualidade dos dados, da integração entre sistemas e da clareza dos processos. Com isso, quando mal posicionada, ela não apenas erra — ela erra mais rápido, em alto volume e com aparência de precisão.

Na prática, é possível se deparar com esse cenário em inúmeros projetos que envolvem CRM (Customer



Ivan Beijer, CNVIA

Relationship Management ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, em tradução livre).

Em um caso recente, uma empresa buscava usar IA para melhorar a recomendação comercial e aumentar conversão. A expectativa era legítima. Entretanto, ao aprofundar a análise, ficou claro que o problema não estava na ausência de inteligência, mas na fragmentação da operação. Dados inconsistentes, histórico incompleto e baixa integração entre áreas comprometiam qualquer tomada de decisão.

Se tivéssemos avançado direto para a aplicação da IA, o resultado seria previsível. Recomendações desalinhadas, baixa adesão do time e perda de confiança na ferramenta. Por outro lado, ao reorganizar a arquitetura, integrar sistemas e estruturar governança, a tecnologia passou a operar com contexto. Com isso, os ganhos deixaram de ser teóricos e passaram a impactar o negócio de forma concreta, com melhora de conversão, redução de retrabalho e aumento de produtividade.

Esse tipo de situação ajuda a explicar um paradoxo que

começa a ficar evidente. O Brasil já lidera o avanço em automação e IA na América Latina, segundo o Relatório de Tendências em Automação Inteligente (IPA) 2026, da Ecosistemas Global, mas esse movimento ainda não se traduz, na mesma velocidade, em impacto real no negócio.

Enquanto a IA lidera as prioridades dos CEOs, como aponta o estudo da EY-Parthenon citado anteriormente, cresce também a preocupação com riscos, custos e retorno incerto. Ou seja, há confiança no potencial, mas ainda existe dificuldade em transformar esse potencial em resultado consistente.

E aqui está o ponto mais importante. Confiar na IA não significa delegar decisões sem critério. Pelo contrário. Exige ainda mais disciplina. A tecnologia precisa operar dentro de uma estrutura clara, com dados confiáveis, processos definidos e governança bem estabelecida. Sem isso, a empresa não ganha eficiência. Ela apenas automatiza fragilidade.

Do ponto de vista financeiro, o risco é investir em

soluções que não escalam. Por sua vez, no aspecto operacional, o impacto pode ser ainda mais sensível. A IA passa a gerar exceções, retrabalho e inconsistência, afetando diretamente a confiança das equipes. Em alguns casos, empresas voltam a controles paralelos simplesmente porque deixam de acreditar naquilo que a tecnologia entrega.

Por isso, antes de qualquer investimento, existe uma pergunta que deveria guiar toda a estratégia: qual decisão do meu negócio eu quero melhorar, com qual dado, em qual processo e com qual impacto financeiro? Essa reflexão, embora simples, muda completamente o jogo. Ela desloca o foco da ferramenta para o problema real.

Estamos entrando em uma nova fase da IA. Se antes o desafio era entender o que a tecnologia poderia fazer, agora o desafio é saber como usá-la com responsabilidade. Portanto, mais do que confiar na IA, será essencial saber governá-la.

No fim, a Inteligência Artificial não substitui gestão. Contudo, ela potencializa aquilo que a empresa já é. Se existe clareza, integração e disciplina, ela acelera resultados. Se há desorganização, ela amplifica erros.

A pergunta que fica não é se a IA vai transformar os negócios. Isso já está em curso. A questão real é outra: sua empresa está preparada para confiar na IA ou ainda está estruturando as bases para que essa confiança faça sentido?

(*) CEO da Taak, empresa de tecnologia especializada em soluções Salesforce.

Como os novos decretos atualizam o Marco Civil da Internet

Camila Giacomazzi Camargo (*)

Em 21 de maio de 2026, o Governo Federal publicou os Decretos nº 12.975/2026 e nº 12.976/2026, que atualizam o Marco Civil da Internet, Lei nº 12.965/2014. As normas entram em vigor 60 dias após a publicação e inauguram uma nova etapa na disciplina da responsabilidade das plataformas digitais no Brasil.

Desde 2014, o artigo 19 do Marco Civil da Internet estabelecia que provedores de aplicações somente poderiam ser responsabilizados civilmente por conteúdos gerados por terceiros caso deixassem de cumprir ordem judicial específica de remoção. Esse modelo foi parcialmente revisto após decisão do Supremo Tribunal Federal, em 2025, que reconheceu a inconstitucionalidade parcial de referido dispositivo legal e abriu espaço para um regime mais amplo (e robusto) de responsabilização.

Nesse contexto, os novos decretos reforçam a exigência de uma atuação mais ativa por parte das plataformas (provedores de aplicação de internet), especialmente diante de conteúdos ilícitos graves. Ganha centro o dever de cuidado, pelo qual as plataformas deverão adotar medidas preventivas e diligentes para combater conteúdos relacionados, por exemplo, à exploração sexual infantil, ao terrorismo e à violência contra mulheres, indepen-

dentemente de ordem judicial prévia.

Outro ponto relevante diz respeito à publicidade digital. Conteúdos criminosos impulsionados por anúncios pagos poderão gerar responsabilização direta das plataformas, o que impõe maior atenção à governança dos ambientes de mídia paga. As empresas que comercializam publicidade digital também deverão armazenar informações que permitam identificar os anunciantes, medida que busca ampliar a rastreabilidade e combater golpes, fraudes e campanhas ilícitas patrocinadas.

Os decretos também estabelecem novas exigências quanto à presença das plataformas no Brasil. As empresas deverão manter sede e representante legal no país, com poderes para responder perante autoridades competentes e fornecer informações sobre seus mecanismos de moderação, critérios de funcionamento e tratamento de conteúdo. Essa previsão tende a facilitar a interlocução com órgãos públicos e reforça a responsabilidade institucional das plataformas que atuam no mercado brasileiro.

Também caberá às plataformas disponibilizar canais de denúncia permanentes, acessíveis e de fácil utilização para o recebimento e tratamento de notificações.

Merece destaque, ainda, o Decreto nº 12.976/2026, que trata da proteção

de mulheres em ambientes digitais e busca reforçar a urgência na resposta a violações dessa natureza, reconhecendo os danos relevantes que podem decorrer da exposição indevida de imagens e informações pessoais.

A Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) passa a ter papel relevante na fiscalização sistêmica da atuação das plataformas. A Agência não deverá analisar, de forma pontual, conteúdos ou publicações específicas, mas avaliar se as plataformas cumprem suas obrigações estruturais de prevenção, mitigação e resposta à circulação massiva de conteúdos criminosos, fraudes digitais, anúncios enganosos e golpes em seus ecossistemas.

Embora os decretos já representem uma mudança significativa no ambiente regulatório, a aplicação prática das novas regras ainda dependerá de diretrizes complementares da ANPD e da evolução de sua atuação fiscalizatória.

Para as empresas, a adequação preventiva de políticas de moderação, registros de anunciantes, fluxos de resposta a notificações e mecanismos de governança digital será essencial para mitigar riscos jurídicos e reputacionais.

(*) Advogada da Andersen Ballão Advocacia, especialista em propriedade intelectual, privacidade e proteção de dados.

Contabilidade 4.0: o equilíbrio entre IA e governança de dados

A transformação digital deixou de ser uma tendência para se tornar uma realidade consolidada no ambiente empresarial

Tais Baruchi e Thyago Baruchi (*)

Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) assumiu um papel estratégico e passou a fazer parte da rotina das organizações, especialmente das empresas de consultoria, auditoria, contabilidade e serviços terceirizados de apoio à gestão.

No setor contábil, essa evolução é cada vez mais evidente. A automação de atividades operacionais e repetitivas — como conciliações bancárias, processamento de documentos fiscais e cruzamento de informações — está redefinindo a forma como os serviços são executados. É a consolidação da chamada Contabilidade 4.0.

Ao contrário do que muitos imaginavam, a tecnologia não substituiu o profissional contábil, pelo contrário: amplia sua relevância. Com menos tempo dedicado a tarefas burocráticas, contadores, auditores e consultores passam a atuar de forma mais analítica e estratégica. A inteligência artificial permite transformar grandes volumes de dados em informações valiosas para a tomada de decisão e para a construção de cenários financeiros mais precisos. Entretanto, essa evolução tecnológica traz consigo um desafio igualmente importante: a proteção das informações corporativas e dos dados dos clientes.



Pushnova CANVA

Empresas contábeis, departamentos financeiros e áreas de Recursos Humanos lidam, diariamente, com informações altamente sensíveis. Folhas de pagamento, benefícios, dados cadastrais e declarações fiscais representam ativos críticos para qualquer organização. Nesse cenário, o uso indiscriminado de ferramentas de IA abertas ou gratuitas pode representar um risco significativo.

Isso porque muitas dessas plataformas utilizam os dados inseridos pelos usuários para aprimorar seus próprios modelos. E, quando informações corporativas ou pessoais são compartilhadas sem os devidos controles, a organização se expõe a riscos de vazamento de dados, perda de propriedade intelectual, danos reputacionais e possíveis violações à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Os riscos não são apenas teóricos. Casos recentes mostram que até grandes

organizações globais enfrentam problemas quando a governança não acompanha a velocidade da inovação. Relatórios produzidos com informações inexistentes, referências fabricadas e falhas de validação reforçam uma lição importante: a tecnologia não substitui o julgamento humano, a supervisão técnica ou os mecanismos de controle.

Por isso, a inovação deve caminhar lado a lado com a governança. Empresas que desejam incorporar a inteligência artificial de forma segura precisam estabelecer estruturas formais de gestão da tecnologia, com processos de avaliação de riscos, homologação de ferramentas e definição de diretrizes claras para o uso corporativo.

Também é essencial implementar políticas de utilização amplamente compreendidas pelos colaboradores, definindo responsabilidades, critérios de acesso e padrões éticos para a interação com

essas ferramentas.

Outro aspecto frequentemente negligenciado é a proteção do capital intelectual gerado dentro da empresa. Prompts especializados, fluxos automatizados, modelos de análise e customizações desenvolvidas com apoio da IA passam a integrar o patrimônio estratégico das organizações. Por isso, é recomendável documentar e centralizar esse conhecimento em bibliotecas corporativas, preservando a propriedade intelectual e reduzindo riscos de perda de informações.

A inteligência artificial representa uma das maiores oportunidades de ganho de produtividade e competitividade das últimas décadas. No entanto, os verdadeiros diferenciais não estarão apenas na adoção da tecnologia, mas na capacidade de utilizá-la com responsabilidade, segurança e visão estratégica.

Na era da Contabilidade 4.0, o futuro pertence às organizações que conseguem equilibrar inovação e governança. Ao combinar automação inteligente, proteção de dados e gestão do conhecimento, as empresas fortalecem sua conformidade, ampliam sua eficiência e constroem uma vantagem competitiva sustentável para os próximos anos.

(*) Tais Baruchi é CEO na PKF BSP, fundadora e diretora do Instituto de Direito Tributário Contemporâneo (IDTC).
(*) Thyago Baruchi é sócio na PKF BSP, responsável por Tecnologia e Segurança da Informação.

Impacto da reforma tributária na Zona Franca de Manaus

Ivson Coêlho (*)

A Reforma Tributária promoveu uma das mais profundas reestruturações do sistema de tributação sobre o consumo no Brasil ao substituir tributos como IPI, ICMS, ISS, PIS e COFINS pela CBS, pelo IBS e pelo Imposto Seletivo. Com o novo desenho, a Zona Franca de Manaus passa a ocupar uma posição central no debate jurídico e econômico por ser um modelo excepcional que depende, em grande medida, da preservação de seus diferenciais competitivos para continuar cumprindo sua função de indução do desenvolvimento regional.

Do ponto de vista constitucional, há uma premissa relevante que precisa ser reconhecida de imediato. Os benefícios da Zona Franca de Manaus foram garantidos até 2073, conforme previsto no ADCT, o que confere um nível importante de estabilidade jurídica ao modelo. Isso significa que, em tese, nenhuma reforma tributária pode simplesmente extinguir a Zona Franca. Esse ponto é essencial para afastar leituras apressadas de que o novo sistema tributário colocaria em risco a própria existência do polo industrial.

No entanto, a discussão mais sofisticada não está na extinção do modelo, mas sim no seu possível esvaziamento econômico. A Reforma não elimina a Zona Franca, mas altera profundamente mecanismos que historicamente sustentaram sua competitividade. Entre eles, o IPI sempre teve papel central, especialmente por incidir sobre produtos fabricados fora da região e, assim, encarecer a concorrência em relação à produção incentivada no Amazonas. Com a reforma, esse instrumento passa por uma transição, com previsão de alíquota zero para a maioria dos produtos a partir de 2027, o que altera de forma significativa a lógica concorrencial que sustentou o modelo por décadas.

A legislação complementar preserva o IPI de forma seletiva para produtos que concorram diretamente com aqueles fabricados na Zona Franca de Manaus. Essa manutenção parcial é vista como um elemento de proteção ao modelo, mas já começa a gerar controvérsias e disputas jurídicas, inclusive com questionamentos de entidades representativas da indústria de outros estados, que alegam desequilíbrio concorrencial. Ainda que uma ação recente tenha sido extinta sem resolução de mérito por questões processuais, o debate está longe de encerrado e tende a se desdobrar em novas frentes judiciais.

No campo do IBS e da CBS, a Reforma estabelece regras específicas para a Zona Franca, prevendo alíquota zero nas operações internas, além de mecanismos como suspensão na importação de bens e créditos presumidos para aquisições nacionais. Esses instrumentos já existem na prática atual, sendo reorganizados dentro de uma nova arquitetura tributária, o que traz tanto oportunidades quanto incertezas para as empresas instaladas no polo.

Um ponto relevante introduzido pelo novo sistema é a diferenciação de créditos presumidos por região, com percentuais distintos para Sul e Sudeste em relação ao Norte, Nordeste e Centro-Oeste. No caso da Zona Franca de Manaus, esse desenho tende a reforçar sua competitividade relativa, ao menos em tese, por reconhecer a necessidade de

tratamento diferenciado para equilibrar desigualdades estruturais do país. Ainda assim, o impacto efetivo dependerá da regulamentação e da forma como os créditos serão operacionalizados ao longo do tempo.

É justamente no processo de transição que surgem as maiores preocupações do ponto de vista empresarial. A insegurança jurídica sobre quais produtos manterão o IPI seletivo, a forma de aplicação dos créditos e a regulamentação final do IBS pelo comitê gestor, ainda em construção, criam um ambiente de cautela. Para as empresas, isso exige planejamento mais rigoroso, já que a previsibilidade é um fator determinante para decisões de investimento de longo prazo.

Além disso, há um ponto sensível relacionado ao fluxo de caixa das companhias instaladas na região. A limitação ou modulação dos créditos presumidos durante o período de transição pode gerar impactos operacionais significativos, especialmente para setores com maior intensidade de capital. Esse aspecto é frequentemente subestimado no debate público, mas tem efeito direto na competitividade do polo industrial.

Apesar desses desafios, os primeiros sinais após a aprovação da Reforma são de expansão e não de retração. Dados recentes indicam aumento do interesse de empresas pela instalação ou ampliação de operações na Zona Franca de Manaus, com destaque para setores como farmacêutico, termoplásticos e motocicletas. A projeção de mais de 200 novas fábricas nos próximos anos reforça a percepção de que o modelo continua atraente, especialmente quando há clareza constitucional sobre sua manutenção.

Tal movimento também revela mais um ponto central da Reforma Tributária, que é a tentativa de conciliar a simplificação do sistema com a preservação de regimes diferenciados que possuem relevância estratégica para o desenvolvimento regional. A Zona Franca de Manaus, nesse contexto, se torna simultaneamente um teste de coerência do novo sistema e um símbolo da capacidade do Estado brasileiro de manter políticas de desenvolvimento regional dentro de um modelo tributário mais uniforme.

O desafio jurídico e econômico que se coloca, portanto, não é o de existência ou não da Zona Franca, mas o de sua efetividade no novo ambiente tributário. Se os mecanismos de compensação e incentivo forem adequadamente calibrados, há espaço para manutenção e até expansão do polo industrial. Caso contrário, o risco não é de extinção formal, mas de perda gradual de competitividade, o que na prática pode ser tão ou mais relevante do ponto de vista econômico.

A Reforma Tributária, nesse sentido, inaugura uma nova fase para a Zona Franca de Manaus, marcada tanto por oportunidades de investimento como por um nível elevado de atenção regulatória e jurídica. O equilíbrio entre segurança jurídica, previsibilidade e preservação do diferencial competitivo será determinante para que o modelo continue cumprindo seu papel histórico de integração e desenvolvimento regional no Brasil.

(*) Advogado especialista em direito tributário – E-mail: drivsoncoelho@npress.com.br

Copa e clima de equipe: ações simples fortalecem a cultura e aproximam colaboradores

A Copa costuma abrir uma janela rara para que as empresas fortaleçam a cultura organizacional e criem momentos de conexão entre os colaboradores sem a necessidade de grandes investimentos ou produções elaboradas. Neste ano, ações simples e de baixo custo voltam a ganhar espaço como forma de estimular o engajamento, aproximar equipes e transformar os jogos em oportunidades de convivência dentro do ambiente corporativo.

Entre as iniciativas mais recorrentes estão os bolões, encontros em dias de partidas, happy hours temáticos e dinâmicas internas de participação espontânea. A força dessas ações está menos no futebol em si e mais na capacidade de aproximar áreas, gerar conversas e criar rituais coletivos em meio à rotina de trabalho.

Entre as práticas mais comuns está o bolão corporativo, geralmente acompanhado de rankings semanais e premiações simbólicas. É uma ação fácil de implementar, tem baixo custo e estimula interações entre pessoas que nem sempre trabalham juntas no dia a dia.

Outra frente são os encontros em dias de jogos, inclusive para partidas fora do horário comercial, que podem ir de uma pausa coletiva para assistir à



Carol Peggau.

transmissão a um happy hour temático. O formato funciona melhor quando é leve, opcional e pensado para incluir tanto quem acompanha futebol quanto quem participa mais pelo clima de integração.

A combinação entre Copa e Festa Junina também aparece como uma alternativa interessante para as empresas. O tema permite criar um “arraia das seleções”, com decoração por áreas, trajes temáticos, comidas típicas colaborativas e brincadeiras simples. A coincidência com o calendário junino facilita ações de baixo custo e que normalmente registram alta adesão.

Para ampliar a participação, algumas empresas têm apostado em dinâmicas gamificadas, como quizzes, desafios entre equipes e cartas da Copa, uma espécie de bingo com acontecimentos dos jogos e da rotina corporativa. Esse tipo de ação ajuda a envolver também quem não tem interesse direto pelo futebol.

As premiações, em geral, não precisam ser financeiras. Reconhecimentos simbólicos, experiências internas, certificados bem-humorados ou pequenas concessões, como escolher a playlist do próximo happy hour ou participar de um café com a liderança, podem gerar engajamento sem transformar a iniciativa em uma campanha cara.

Mais do que explorar um evento esportivo, as empresas que conseguem extrair melhores resultados são aquelas que usam a Copa como uma oportunidade para fortalecer vínculos e estimular a convivência. Em um cenário em que cultura e pertencimento ganham cada vez mais importância, ações simples, voluntárias e alinhadas ao perfil da organização tendem a gerar impactos mais duradouros do que iniciativas grandiosas e pouco conectadas ao dia a dia das equipes.

(Fonte: Carol Peggau atua na área de Pessoas e Cultura da Auddas).



cnythz_CANVA

ENGAJAMENTO, PRODUTIVIDADE E RETENÇÃO



FEEDBACK CONTÍNUO GANHA ESPAÇO NAS EMPRESAS E MUDA RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E EQUIPES

Comunicação mais frequente e transparente passa a ser vista como ferramenta estratégica para engajamento, produtividade e retenção de talentos

O feedback deixou de ser apenas uma conversa pontual dentro das empresas. Cada vez mais, organizações têm adotado modelos de comunicação contínua entre líderes e equipes, com foco no desenvolvimento profissional, no alinhamento de expectativas e na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

A mudança acompanha transformações no mercado de trabalho, impulsionadas pelo avanço da Inteligência Artificial (IA), pela consolidação do trabalho híbrido e pela busca crescente por equilíbrio emocional nas relações profissionais.

Para José Tortato, COO do Banco Nacional de Empregos (BNE), o feedback passou a ocupar um espaço estratégico dentro das empresas justamente por ajudar a reduzir ruídos e fortalecer o vínculo entre colaboradores e liderança.

“Muitas empresas perceberam que a falta de comunicação clara gera insegurança, queda de produtividade e dificuldade de engajamento. O feedback contínuo cria proximidade, melhora o alinhamento das equipes e permite correções mais rápidas no dia a dia”, afirma.

Segundo o executivo, o modelo tradicional de avaliação, feito apenas em períodos específicos, já não acompanha a velocidade das mudanças no ambiente corporativo atual. “As transformações acontecem o tempo inteiro. Quando a empresa espera meses para conversar sobre desempenho, muitas vezes o problema já cresceu ou a oportunidade de desenvolvimento foi perdida”, explica.

Feedback frequente aumenta sensação de reconhecimento

A percepção de que o feedback contínuo fortalece engajamento e motivação também aparece em estudos recentes sobre gestão de pessoas. Pesquisa publicada na revista *Gestão & Regionalidade*, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), analisou a experiência de colaboradores de uma empresa de tecnologia com forte cultura de feedback corporativo.

O estudo identificou que retornos frequentes e próximos da rotina de trabalho são percebidos pelos profissionais como



José Tortato

“Muitas empresas perceberam que a falta de comunicação clara gera insegurança, queda de produtividade e dificuldade de engajamento. O feedback contínuo cria proximidade, melhora o alinhamento das equipes e permite correções mais rápidas no dia a dia.”

Divulgação

mais úteis para desenvolvimento e alinhamento das atividades. Entre os entrevistados, feedbacks informais e contínuos foram associados a aprendizado, sensação de valorização e melhoria no engajamento.

Por outro lado, avaliações formais e excessivamente burocráticas apareceram ligadas a sentimentos de ansiedade, insegurança e desconfiança sobre os critérios utilizados pelas empresas.

Segundo Tortato, esse cenário ajuda a explicar por que muitas empresas passaram a investir em lideranças mais próximas e acessíveis. “O profissional quer entender onde está acertando, o que precisa melhorar e quais caminhos pode seguir dentro da empresa. Quando não existe esse acompanhamento, a tendência é aumentar o distanciamento entre liderança e equipe”, diz.

A pesquisa da FGV também aponta que a qualidade da liderança influencia diretamente na forma como o feedback é recebido pelos colaboradores. Gestores preparados, abertos ao diálogo e capazes de contextualizar críticas tendem a gerar relações de maior confiança com as equipes.

Liderança mais humana e adaptação constante

Além das mudanças na comunicação corporativa, o avanço da IA e dos modelos híbridos de trabalho também vem alterando o perfil das lideranças dentro das organizações. “O conhecimento técnico continua importante, mas habilidades humanas ganharam ainda mais valor. Comunicação, inteligência emocional e capacidade de escuta passaram a fazer diferença no desempenho das lideranças”, avalia Tortato.

Entre os conceitos que ganharam força nas discussões sobre gestão está a chamada “estagilidade”, modelo que propõe equilibrar agilidade operacional com estabilidade emocional nas equipes. Outro movimento observado no mercado é a chamada “recusa da gestão”, comportamento identificado entre profissionais que preferem não assumir cargos de liderança para preservar flexibilidade, autonomia e qualidade de vida.

“Muitos profissionais não querem associar crescimento profissional a sobrecarga ou perda de qualidade de vida. As empresas precisam entender esse movimento e criar modelos mais sustentáveis de desenvolvimento”, afirma o COO do BNE.

No trabalho híbrido e remoto, os desafios de comunicação também aumentaram. Segundo Tortato, a ausência de contato presencial exige líderes mais atentos à dinâmica das equipes. “No ambiente remoto, o silêncio pode gerar interpretações equivocadas muito rapidamente. A falta de retorno faz muitos profissionais sentirem que estão desconectados da empresa ou da própria equipe”, destaca.

Outro estudo apresentado no 7º Encontro de Gestão e Tecnologia (EnGeTec), da Fatec Zona Leste, também reforçou a relação entre feedback contínuo, motivação e desempenho organizacional. A pesquisa identificou que colaboradores associam o feedback frequente à sensação de reconhecimento, desenvolvimento profissional e pertencimento dentro das empresas.

O levantamento ainda apontou que a ausência de comunicação clara pode gerar insegurança, desmotivação e dúvidas em relação ao próprio desempenho profissional. A avaliação dos especialistas é que empresas capazes de transformar o feedback em parte da cultura organizacional tendem a criar ambientes mais colaborativos, melhorar o engajamento das equipes e fortalecer a retenção de talentos em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo.



PeopleImages_CANVA