

Programa de estágio

A LWSA anuncia a abertura das inscrições para seu Programa de Estágio 2026. A iniciativa reforça a estratégia da companhia de desenvolver novos talentos desde o início da carreira e preparar profissionais para atuar em áreas estratégicas para o futuro dos negócios digitais (<https://lwsa.tech/>).

EVITAR PERDAS E RISCOS

CINCO PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA TRIBUTÁRIA PARA GARANTIR COMPLIANCE E EFICIÊNCIA

Leia na página 8

Big techs terão de adotar modelo de governança semelhante ao de bancos e fintechs

Plataformas digitais passam a ser cobradas não apenas por inovação e crescimento, mas também por compliance e gestão de riscos

As novas obrigações impostas às grandes plataformas digitais começam a valer nesta segunda-feira (20) e inauguram uma nova fase para empresas de tecnologia que operam no Brasil. Os Decretos nº 12.975 e nº 12.976 ampliam as responsabilidades das chamadas bigtechs em temas como governança, gestão de riscos, moderação de conteúdo, publicidade digital e atendimento às autoridades. Na prática, especialistas avaliam que as empresas passam a enfrentar um ambiente regulatório semelhante ao já vivenciado por bancos, fintechs e instituições de pagamento.

Para Carlos Akira Sato, co-founder da Syscapital e especialista em Mercados Regulados, Compliance e Inovação, a principal mudança é cultural. Segundo ele, durante muitos anos o setor de tecnologia foi guiado pela lógica de crescimento acelerado, mas o novo cenário exige uma estrutura empresarial mais robusta. “As plataformas passam a ser avaliadas não apenas pela capacidade de inovação, audiência ou crescimento, mas também pela qualidade da governança, da gestão de riscos e pela capacidade de prevenir e responder a incidentes. A tecnologia continuará sendo o motor desses negócios, mas inovação sem governança deixa de ser suficiente”.

Governança como ativo das big techs

Entre as principais exigências estão a manutenção de representação efetiva no Brasil, mecanismos estruturados para tratamento de notificações, gestão de riscos sistêmicos, documentação das decisões de moderação e preservação de informações. Para o especialista,



Carlos Akira Sato

As plataformas passam a ser avaliadas não apenas pela capacidade de inovação, audiência ou crescimento, mas também pela qualidade da governança, da gestão de riscos e pela capacidade de prevenir e responder a incidentes. A tecnologia continuará sendo o motor desses negócios, mas inovação sem governança deixa de ser suficiente.

isso significa que a operação brasileira não poderá mais ser tratada apenas como uma extensão administrativa das matrizes internacionais. “Não basta indicar formalmente um representante. As empresas precisarão demonstrar que conhecem seus sistemas de moderação, seus processos de tratamento de reclama-

ções, seus mecanismos de publicidade e impulsionamento e que possuem capacidade real de responder administrativa e judicialmente às autoridades brasileiras”, explica Akira.

As mudanças também devem exigir investimentos permanentes em pessoas e tecnologia. “O cumprimento das novas obrigações dependerá de equipes multidisciplinares e de investimentos contínuos. Compliance digital deixa de ser uma área de suporte e passa a integrar a estratégia, a reputação e o próprio produto oferecido pelas plataformas”, afirma o especialista.

Responsabilidade das empresas

Outro ponto que merece atenção é a responsabilidade sobre sistemas automatizados. A utilização de inteligência artificial e algoritmos não reduz a responsabilidade das plataformas perante os órgãos reguladores. “Quanto mais automatizado for o serviço, maior será a necessidade de demonstrar como esses sistemas funcionam, quais riscos foram identificados e como os erros são corrigidos. A existência de um algoritmo não transfere a responsabilidade da organização”, alerta Akira.

Embora existam iniciativas no Congresso Nacional para sustar total ou parcialmente os decretos, as empresas não podem adiar sua adaptação. “Enquanto as normas permanecerem em vigor, elas precisam ser cumpridas. O desafio será construir uma governança sólida, mas suficientemente flexível para acompanhar eventuais mudanças regulatórias. Em mercados regulados, a insegurança jurídica também tem custo, mas a ausência de preparação pode custar ainda mais em termos de reputação, investimentos e continuidade do negócio”, conclui Akira.

(Fonte: Carlos Akira Sato – co-founder da Syscapital. Especialista em Mercados Regulados, Governança e Inovação. Vice-Presidente de Relações Institucionais da PAGOS – Associação de Gestão de Meios de Pagamentos Eletrônicos).

CEO: existe prazo de validade para este executivo?

Quando uma empresa encontra um CEO capaz de entregar resultados consistentes, engajar equipes e conduzir o crescimento do negócio com prosperidade, é natural que surja a sensação de que ele deveria permanecer no cargo indefinidamente. Mas, será que existe um momento em que até os melhores líderes precisam dar lugar a novos olhares?

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Reprodução: <https://www.sympla.com.br/evento/eai-jogos-edicao-de-julho/3473709>



EAI Jogos fortalece a cena brasileira de games independentes

A comunidade brasileira de desenvolvimento de jogos independentes se reúne no próximo dia 25 de julho para mais uma edição do EAI Jogos, encontro que reúne desenvolvedores, estudantes, estúdios, artistas e profissionais da indústria em uma programação voltada ao fortalecimento do ecossistema nacional de games. Realizado no Ibrawork, em São Paulo, o evento terá palestras, campeonato, exposição de jogos independentes, Beco dos Artistas e atividades de networking. O principal destaque da edição será a participação da Nano Knight Studio, que apresentará uma palestra exclusiva de post mortem sobre o desenvolvimento de Pimboas, jogo lançado oficialmente em 16 de julho de 2026. A apresentação mostrará os bastidores da produção do título, compartilhando desafios, aprendizados e decisões que marcaram seu desenvolvimento. O estúdio também promoverá um campeonato de Pimboas e disponibilizará uma versão jogável do game durante o evento (sympla.com.br/eai-jogos---edio-de-julho_3473709).

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

FGV CDMC



Curso de Inverno Seleção de Talentos terá edição recorde na FGV Rio

O Centro para o Desenvolvimento da Matemática e Ciências da Fundação Getúlio Vargas (FGV CDMC) realizará, entre os dias 27 e 31 de julho de 2026, a quarta edição do Curso de Inverno Seleção de Talentos. Na sede da FGV, no Rio de Janeiro, o evento receberá estudantes de alto desempenho do último ano do Ensino Médio e professores de diferentes regiões do país. Com 67 participantes provenientes de sete estados e 34 municípios, esta será a maior edição já realizada pelo programa. Durante cinco dias, os estudantes terão contato com professores, pesquisadores e profissionais de diferentes escolas da FGV, em uma programação que conecta Matemática, Computação, Ciência de Dados, Economia, Administração, Direito, Comunicação e orientação de carreira (<https://cdmc.fgv.br/noticia/curso-de-inverno-selecao-de-talentos-tera-edicao-recorde-na-fgv-rio>).

Leia a coluna completa na página 2

Caravana judiciária

O Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais receberá, no dia 6 de agosto de 2026, das 9h às 13h, a 14ª edição da Caravana Nacional da Cooperação Judiciária, idealizada pela Revista Justiça & Cidadania. A etapa mineira é a penúltima do ciclo nacional. Estão confirmadas as participações do Corregedor Nacional de Justiça, Ministro Mauro Campbell Marques, e do Ministro Afrânio Vilela. A programação, das 9h às 13h, combina painéis técnicos e debates de alto nível institucional, voltados a examinar os efeitos da litigância abusiva sobre a duração dos processos, os custos operacionais do Judiciário e a credibilidade do sistema de Justiça.

O futuro do mercado de trabalho pertence a quem souber trabalhar com IA

A rápida evolução da inteligência artificial tem provocado mudanças significativas na forma como empresas operam e profissionais desempenham suas funções.

No campo da IA, a visibilidade de hoje não garante a reputação de amanhã

A busca baseada em inteligência artificial (IA) já é utilizada por impressionantes 50% dos consumidores e profissionais online em todo o mundo.

Com R\$ 5 bilhões em jogo, disparo eleitoral promete bombardeio de mensagens em 2026

A aprovação, pela Câmara dos Deputados, do projeto que autoriza o disparo em massa de mensagens por candidatos durante as eleições, agora segue para análise no Senado.

OPINIÃO

Na era da IA, a inovação começa pela infraestrutura

Silvio Ferraz de Campos (*)

A inteligência artificial ocupa um papel relevante nas estratégias empresariais.

Seja para automatizar processos, aprimorar análises ou desenvolver novos produtos e serviços, a presença dessa tecnologia nas decisões tem aumentado, o que acelera a transformação digital em diferentes setores. No entanto, enquanto boa parte das atenções se concentra nas aplicações e nos resultados que elas podem gerar, um elemento decisivo costuma permanecer em segundo plano: a infraestrutura responsável por sustentar essa evolução.

O debate sobre IA frequentemente gira em torno dos algoritmos, das plataformas e dos novos casos de uso. Todos esses aspectos são importantes, mas representam apenas parte da equação. À medida que as aplicações se tornam mais sofisticadas e passam a lidar com volumes crescentes de dados, aumenta também a necessidade de ambientes capazes de oferecer desempenho, disponibilidade e capacidade de expansão. Ou seja, o potencial da inteligência artificial está diretamente relacionado à qualidade da base tecnológica que a suporta.

Essa relação se torna ainda mais evidente quando observamos a velocidade com que a IA vem sendo incorporada às rotinas corporativas. Em muitos casos, as organizações iniciam projetos sem avaliar se os seus ambientes de TI estão preparados para atender às novas demandas. Em um primeiro momento, as limitações podem passar despercebidas. Porém, conforme as iniciativas ganham escala e relevância estratégica, desafios relacionados ao processamento, ao armazenamento de dados e à disponibilidade dos sistemas tendem a aparecer.

Esse cenário exige uma mudança de perspectiva. Durante anos, a discussão sobre infraestrutura ficou restrita ao suporte das operações e à manutenção dos ambientes tecnológicos. Hoje, eles desempenham um papel diretamente ligado à capacidade de inovação das empresas. Afinal, competitividade, eficiência operacional e agilidade na adoção de novas tecnologias dependem, cada vez mais, da capacidade de processar e disponibilizar informações de forma segura e eficiente.

A expansão da inteligência artificial também expõe as limitações de muitos parques tecnológicos ainda baseados em arquiteturas concebidas para demandas tradicionais. À medida que as cargas de trabalho se tornam mais intensivas em dados e processamento, cresce a necessidade de ambientes mais robustos, escaláveis e preparados para acompanhar a evolução dos negócios. Nesse contexto, a modernização da infraestrutura deixa de ser apenas uma atualização tecnológica e

passa a representar uma decisão estratégica.

Organizações que contam com uma base tecnológica moderna possuem melhores condições para testar novas soluções, ampliar projetos e responder com rapidez às mudanças do mercado. Mais do que acompanhar tendências, trata-se de criar condições para que a inovação aconteça de forma consistente e sustentável. Em um ambiente marcado pela transformação digital, a capacidade de adaptação tornou-se um diferencial competitivo relevante.

Outro aspecto que merece atenção é a eficiência. O avanço da IA amplia a demanda por recursos computacionais e coloca em evidência questões relacionadas ao consumo energético, aos custos operacionais e à sustentabilidade. Por essa razão, a busca por ambientes mais eficientes deixou de ser apenas uma preocupação técnica. Atualmente, ela integra as estratégias de crescimento de longo prazo das organizações. Soluções capazes de entregar mais desempenho com melhor aproveitamento de recursos fortalecem a competitividade e contribuem para o cumprimento de metas ambientais cada vez mais presentes na agenda corporativa.

Na América Latina, esse debate ganha importância adicional. Muitas organizações ainda convivem com ambientes heterogêneos e diferentes níveis de maturidade tecnológica. Ao mesmo tempo, cresce a pressão por inovação, eficiência e competitividade. Esse cenário torna a modernização da infraestrutura um fator cada vez mais relevante para sustentar a adoção de inteligência artificial em escala e garantir que os investimentos realizados produzam os resultados esperados.

A discussão sobre IA costuma destacar algoritmos, plataformas e novas possibilidades de aplicação. No entanto, a verdadeira capacidade de inovar depende de uma infraestrutura preparada para garantir desempenho, segurança, disponibilidade e escalabilidade. Ignorar essa relação pode resultar em gargalos operacionais, aumento de custos e dificuldades para acompanhar a velocidade das transformações que já estão em curso.

Por isso, a pergunta que deve orientar os líderes empresariais não é apenas quais soluções de inteligência artificial adotar, mas se suas organizações possuem a base tecnológica necessária para sustentá-las. A corrida pela IA já começou. A diferença é que, daqui para frente, a vantagem competitiva não estará apenas nas aplicações que as empresas implementarem, mas na capacidade de sustentá-las com eficiência, segurança e escala. Por isso, modernizar a infraestrutura deixa de ser uma etapa preparatória e passa a ser parte essencial da própria estratégia de inovação.

(*) CEO da Positivo Servers & Solutions.

Ganhadores do Nobel avisam: IA pode gerar desemprego em massa

Mais de 200 economistas, pesquisadores e executivos, entre eles 16 vencedores do Prêmio Nobel, emitiram um manifesto alertando que a inteligência artificial pode transformar a economia em uma velocidade e escala sem precedentes, para o bem ou para o mal.

Vivaldo José Breternitz (*)

O documento pede que governos e formuladores de políticas ajam rapidamente para mitigar os impactos dessa transformação. Intitulado “We Must Act Now” (Precisamos agir agora), o manifesto é curto e direto, prevendo que “a IA pode se tornar radicalmente mais poderosa nos próximos dez anos” e que a aceleração de suas capacidades “poderia impulsionar uma transformação inédita da economia, maior que a Revolução Industrial, mas em um período muito mais curto”.

Entre os riscos apontados estão o “deslocamento em larga escala de empregos”. Ao mesmo tempo, os signatários destacam possíveis “oportunidades”, como “grandes avanços nos padrões de vida”. No entanto, alertam que nem os riscos nem os benefícios poderão ser administrados se líderes políticos, governamentais e empresariais não se mobilizarem já para compreender o impacto da IA sobre a força de trabalho.

“Economistas, formuladores de políticas e líderes tecnológicos devem agir agora para entender a economia da IA transformadora”, afirma o texto, “e construir os incentivos, salvaguardas e instituições necessárias para direcionar a tecnologia em benefício da sociedade”.

Entre os signatários estão nomes de peso como os professores do MIT Daron Acemoglu e Simon Johnson, o economista da NYU Michael Spence, o ex-CEO do Google Eric Schmidt, a ex-pesquisadora da OpenAI Zoë Hitzig, a atual CFO da OpenAI Sarah Friar e Jack Clark, cofundador da Anthropic.

O manifesto não apresenta soluções



SDI_Productions_CANVA

concretas; seu objetivo é mais conscientizar toda a sociedade sobre a dimensão do desafio que pode ter que vir a ser enfrentado. Como destacou o *New York Times*, o aspecto mais notável é a diversidade intelectual dos signatários, daqueles que preveem mudanças radicais, àqueles que duvidam da capacidade da IA de transformar o mercado de trabalho.

O economista de Stanford Erik Brynjolfsson, que ajudou a organizar o manifesto, disse que acontecerão mudanças de muito grande porte, afirmando temer “não estarmos prontos para o tsunami que vem aí.” Acemoglu, por sua vez, disse que “se olharmos para o que os robôs fizeram na indústria manufatureira, e a IA repetir isso em um período mais curto, o impacto será profundamente disruptivo e custoso para a subsistência das pessoas.”

Mudanças já estão em curso. O mer-

57% dos estabelecimentos de saúde usam nuvem, mas integração alcança só 27%

Dados da TIC Saúde 2025 mostram avanço da computação em nuvem, enquanto interoperabilidade, segurança de dados e conexão entre plataformas ainda desafiam clínicas e hospitais.

Reprodução/Magnific



A computação em nuvem já é usada por 57% dos estabelecimentos de saúde brasileiros para armazenar arquivos ou banco de dados. Apesar deste avanço, apenas 27% possuem sistemas eletrônicos com interoperabilidade, segundo a *TIC Saúde 2025*, produzida pelo Cetic.br.

Os números mostram que digitalizar informações não significa, necessariamente, conseguir compartilhá-las. Prontuários eletrônicos, exames, prescrições e históricos clínicos podem permanecer isolados quando hospitais, clínicas, laboratórios e outros serviços utilizam plataformas que não se comunicam.

O armazenamento em nuvem aparece em 65% dos estabelecimentos privados e em 48% dos públicos. Além disso, 38% das unidades já contratam capacidade de processamento em nuvem, percentual que chega a 45% no setor privado.

De acordo com o blog de Conclínica, especializado no assunto, a comparação entre dados em nuvem e servidores locais envolve fatores como acesso remoto, custos de manutenção da infraestrutura e proteção das informações conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

O modelo em nuvem permite acessar sistemas fora da estrutura física da clínica, mas exige atenção à segurança, disponibilidade e controle de acesso.

Com isso, os *softwares para gestão de clínicas* passam a reunir prontuário eletrônico, agenda médica, faturamento e informações administrativas em um mesmo ambiente. A centralização pode reduzir o uso de planilhas e programas separados, mas não garante que a plataforma consiga trocar dados com laboratórios, hospitais ou serviços públicos.

Interoperabilidade vai além da conexão. A interoperabilidade não consiste ape-

cado de trabalho enfrenta turbulências, seja pela substituição real de empregos ou pelo uso da IA como justificativa para cortes. Jovens profissionais encontram dificuldades para ingressar no mercado, enquanto a indústria de tecnologia vem passando por demissões em massa ligadas a reestruturações focadas em IA.

Relatórios recentes sugerem que também trabalhadores mais velhos podem estar sendo empurrados para fora, embora outros estudos afirmem que o impacto da IA sobre empregos ainda é limitado.

Independentemente do cenário futuro, os especialistas são categóricos: este não é o momento de ficar parado, e isso vale para toda a sociedade.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnit2@gmail.com.

News@TI

Pix por Biometria via Open Finance

@A Getnet, fintech líder em soluções de pagamentos da América Latina e na Península Ibérica, e a Mastercard anunciam a ampliação de sua parceria para desenvolver e oferecer soluções inovadoras de pagamento. A iniciativa tem início com o lançamento do Pix por Biometria via Open Finance, que busca tornar a experiência de pagamento mais simples, segura e confiável (<https://getnet.com.br>).

	José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
Editorias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterioralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.	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		Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.	
		ISSN 2595-8410	

Recommerce deixa de ser alternativo para se tornar estratégico

Brasil gera cerca de 2,4 milhões de toneladas de lixo eletrônico por ano

Redação

Durante muito tempo, equipamentos eletrônicos usados foram vistos apenas como itens destinados ao descarte ou esquecidos em estoques e gavetas. A exemplo do que foram os restos dos processos industriais em um passado recente, como as escórias de alto forno, o que antes era visto como lixo, e elemento poluidor, hoje é subproduto e gera receita, além de economizar sensivelmente o meio ambiente. Essa transformação ocorreu na siderurgia, e outros setores, também chega ao ecommerce. Ou melhor, o recommerce, absorvendo a mesma lógica da economia circular, no mercado de produtos seminovos e recondicionados. Com isto, demonstra-se que tais ativos podem gerar receita para as empresas, ampliar o acesso à tecnologia e contribuir para uma economia mais eficiente.

De acordo com Thiago da Mata, CEO da Kwara, plataforma de recomercialização de ativos, esse movimento é impulsionado por diferentes fatores. “O aumento do preço dos aparelhos novos tornou os equipamentos recondicionados uma alternativa mais atrativa para consumidores, enquanto empresas passaram a enxergar que a renovação de computadores, celulares



Thiago da Mata, CEO da Kwara

e outros dispositivos não precisa representar perda financeira”, destaca.

E os números testemunham a marcha da transformação. Segundo a Counterpoint Research, o mercado de smartphones recondicionados na América Latina movimentou mais de US\$ 4 bilhões e deve crescer 12% em 2026, acima da média global. Entre 2021 e 2025, o volume comercializado aumentou 44%, impulsionado pela expansão de canais especializados e pela maior confiança dos consumidores.

Ao mesmo tempo, cresce um problema que evidencia o potencial desse mercado. Pelos dados da Global E-waste Monitor 2024, o Brasil gera cerca de 2,4 milhões de toneladas de lixo eletrônico por ano, enquanto a produção mundial de resíduos eletrônicos cresce cinco vezes mais rápido do que a capacidade formal de

reciclagem. Até 2030, esse volume deve alcançar 82 milhões de toneladas.

Cada equipamento descartado antes do fim de sua vida útil representa não apenas um impacto ambiental, mas também uma perda econômica. Metais, componentes e dispositivos que ainda possuem valor deixam de circular, desperdiçando recursos que poderiam continuar gerando receita e atendendo novos consumidores. Na nova economia esta é uma discussão já ultrapassada, ou pelo menos deveria.

Para algumas empresas, ainda existe a percepção de que um equipamento usado perdeu totalmente o seu valor. Na prática, muitos desses produtos continuam plenamente funcionais e podem atender outra empresa ou outro consumidor por vários anos. O recommerce cria essa conexão entre quem não utiliza mais determinado ativo e quem

busca uma alternativa mais acessível.

Essa mudança também transforma a gestão patrimonial das empresas. Em vez de manter equipamentos armazenados após processos de renovação, muitas organizações passaram a incorporar a recomercialização como parte da estratégia de gestão de ativos, recuperando valor econômico e reduzindo desperdícios.

“Na Kwara, acompanhamos essa evolução diariamente. Entre 2025 e 2026, registramos um crescimento de 105% na procura por produtos seminovos e recondicionados e ultrapassamos a marca de 1 milhão de itens recomercializados. Além do impacto financeiro, esse volume evitou a emissão de aproximadamente 7,5 milhões de quilos de CO₂ equivalente e reduziu cerca de 1.350 toneladas de resíduos”, faz questão de frizar o executivo da companhia.

Sintetizando, a reciclagem continua sendo essencial, mas deve ser o destino do equipamento apenas quando ele realmente não puder mais ser utilizado. Antes disso, existe um enorme potencial de reúso, recondicionamento e revenda, capaz de preservar o valor dos produtos, reduzir custos para empresas e consumidores e fortalecer uma economia cada vez mais circular.

Valuation de Propriedade Intelectual: quanto vale a sua marca?

Fernanda Rauter (*)

Você sabe exatamente quanto vale a sua empresa, a sua marca, a sua patente ou a sua participação societária em cada uma delas?

Se a resposta for “não”, respire fundo. Você não é o único. No Brasil, a imensa maioria dos empreendedores ainda não conhece, com precisão, o valor real do próprio negócio. E esse desconhecimento, embora comum, pode trazer impactos importantes para a gestão, para negociações e para a proteção patrimonial.

Durante muito tempo, falar em valor de empresa significava olhar apenas para estrutura física, faturamento, estoque, máquinas e resultados financeiros. Mas o mercado mudou. Hoje, grande parte do valor de uma organização está em seus ativos intangíveis: marcas, patentes, tecnologias, reputação, *know-how*, diferenciais competitivos e capacidade de gerar valor no futuro.

É nesse contexto que o valuation de Propriedade Intelectual ganha relevância estratégica.

Valuation é um processo de avaliação econômica que busca determinar o valor justo de um ativo. Esse ativo pode ser uma empresa, uma marca, uma patente, uma participação societária ou outro bem relevante para o negócio. No campo da Propriedade Intelectual, essa análise vai além dos números contábeis. Ela considera receitas, despesas, riscos, potencial de mercado, força competitiva, indicadores operacionais, exclusividade de exploração, capacidade de licenciamento e projeções futuras.

Em outras palavras, o valuation permite responder a uma pergunta essencial: quanto esse ativo realmente vale hoje e qual é o seu potencial econômico?

Essa resposta é fundamental para empresários, investidores, sócios e titulares de marcas e patentes. Sem uma avaliação técnica, muitas decisões acabam sendo tomadas com base em percepções subjetivas. Um sócio pode acreditar que a empresa vale muito mais do

que outro entende. Um titular pode subestimar o potencial de uma patente. Uma marca consolidada pode ser negociada por um valor inferior ao seu real impacto comercial. Em todos esses casos, a ausência de dados concretos aumenta riscos e pode gerar conflitos jurídicos, societários e financeiros.

A valuation deixou de ser uma ferramenta utilizada apenas em grandes operações empresariais. Ela passou a ser uma aliada de empresas de diferentes portes e segmentos, especialmente em momentos de entrada ou saída de sócios, divisão societária, fusões, incorporações, compra e venda de empresas, captação de recursos, licenciamento de tecnologia, negociação de marcas e definição de estratégias de crescimento.

Quando falamos em valuation de empresas, o objetivo é compreender o valor real da companhia a partir de uma análise técnica, financeira e operacional.

No caso da valuation de marca, a análise se concentra na força comercial e reputacional daquele sinal distintivo. São avaliados aspectos como reconhecimento no mercado, posicionamento competitivo, percepção do público, fidelização de clientes e capacidade da marca de gerar receita.

Já a valuation de patente busca mensurar o valor econômico de uma inovação protegida. São considerados fatores como a aplicabilidade da tecnologia, o potencial de licenciamento e a exclusividade conferida pelo registro.

Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, regulado e exigente, a valuation bem fundamentada se torna uma ferramenta de proteção e estratégia. Ela fortalece negociações, reduz incertezas, orienta decisões e contribui para a valorização de ativos que, muitas vezes, representam a parte mais importante do patrimônio empresarial.

(*) - Diretora da Village Marcas e Patentes, é mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação pelo IFRS.

Para Nobel da Economia impacto da IA no emprego é superestimado

O temor de um desemprego em massa provocado pela Inteligência Artificial (IA) não encontra ecos nos dados reais da macroeconomia, segundo o vencedor do Prêmio Nobel de Economia de 2010, Christopher Pissarides. O especialista em dinâmica do mercado de trabalho afirma que a IA tem atuado muito mais como uma ferramenta de assistência ao trabalhador do que como um vetor de substituição de mão de obra.

A análise foi feita durante a 25ª Conferência da Society for the Advancement of Economic Theory (SAET), no Instituto de Matemática Pura e Aplicada (IMPA), no Rio de Janeiro.

“Há alguns poucos exemplos de aumento de desemprego que ganham toda a publicidade, especialmente nas empresas de tecnologia, que envolvem realmente milhares de trabalhadores. Mas se você olhar para o quadro geral da macroeconomia, essas coisas são muito, muito pequenas”, diz Pissarides. “Em áreas tradicionais do mercado de trabalho, como a construção civil, por exemplo, há um aumento na demanda. Há também novos empregos surgindo para aumentar a segurança, manutenção, robótica, equipamentos, segurança, análise de dados de programas, e assim por diante”, complementa.

O economista também refletiu sobre a velocidade com que as habilidades profissionais se tornam obsoletas em um mundo mais tecnológico. Uma pesquisa liderada por ele analisou a probabilidade de um trabalhador precisar de novos treinamentos após oito anos no mesmo cargo. A conclusão é de quem trabalha diretamente com tecnologia é mais impactado pela urgência de aprendizado contínuo.

Profissões ligadas à educação e ao cuidado humano (como professores e enfermeiros) não registraram nenhuma mudança drástica nas habilidades exigidas após quase uma década (ABr).

 **MUNDO ESG**

nelson.tucci@netjen.com.br

Excelência Ambiental

O compromisso da BASF com a gestão e a proteção ambiental foi reconhecido por meio da conquista da certificação internacional Wildlife Habitat Council (WHC), chancelada pela Tandem Global, para a reserva do seu programa Mata Viva® localizada no Complexo Químico de Guaratinguetá (SP). Com isto, insere-se a unidade em um seleto grupo de empresas consideradas pioneiras no desenvolvimento de iniciativas ambientais. Com 170 hectares de extensão e mais de 380 mil mudas plantadas, a reserva Mata Viva Guaratinguetá é resultado de um trabalho contínuo de mais de quatro décadas, começando em 1984 com a recuperação da mata ciliar às margens do Rio Paraíba do Sul. “O Programa Mata Viva Guaratinguetá é reconhecido por atender aos rigorosos requisitos da Certificação WHC”, reforçou Margaret O’Gorman, CEO da Tandem Global.

Em Rede

A conquista da Basf em Guaratinguetá reforça uma estratégia bem-sucedida de conservação em rede nas unidades produtivas da empresa. Em 2025, o Mata Viva da unidade da BASF em Jacareí (SP) também recebeu a Certificação WHC. Embora com uma área menor (16 hectares), a reserva de Jacareí impressionou os auditores internacionais por conta do seu denso e completo estudo de monitoramento de espécies da fauna e flora local. O levantamento realizado em Jacareí catalogou diversas espécies endêmicas e fundamentais para o equilíbrio do ecossistema do Vale do Paraíba, transformando o espaço produtivo da empresa em um verdadeiro refúgio de vida silvestre protegido. Entre elas, estão mais de 100 espécies de árvores, 82 espécies de aves e 10 espécies de mamíferos.

Fidelização/Alimentos

A TCC, especialista global em programas de loyalty para o varejo, acaba de lançar sua nova campanha de fidelização, construída em conjunto com o Oba Hortifruti. Clientes participantes do programa de fidelidade Cliente Bem Querer poderão acumular selos e comprar com desconto produtos exclusivos da tradicional marca italiana Guzzini, referência italiana em design e utilidades para a casa. A iniciativa segue até 18 de outubro ou enquanto durarem os estoques. A campanha reúne 9 produtos exclusivos fabricados na Europa. Entre os destaques da coleção “Frescor e Estilo” estão bowls, conjuntos de pratos, jarra e copos e um sofisticado porta-bolo com domo e pedestal desenvolvidos com matéria-prima inovadora – 70% de plástico de base biológica e 100% reciclável. Os clientes cadastrados no programa Cliente Bem Querer recebem um selo a cada R\$ 35 em compras realizadas nas lojas físicas, no aplicativo, site ou canal de WhatsApp do Oba Hortifruti.

Embalagens

Prestes a completar 40 anos, em 2027, a Engenpack, fabricante pioneira de embalagens PET no país e 100% brasileira, apresenta nova identidade visual, reforçando o compromisso com o futuro da indústria de embalagens PET. A mudança, realizada após 20 anos, traduz uma nova etapa da empresa, marcada pela evolução da capacidade produtiva, pelo investimento contínuo em tecnologia, inovação e sustentabilidade e pela preparação para os desafios que moldam o mercado de embalagens PET no país. A nova marca, desenvolvida pela The Uncommon Studio, se conecta às transformações da indústria, sem deixar de lado atributos já reconhecidos pelo mercado, como solidez, excelência técnica, capacidade de investimento e inovação.

 **NEGÓCIOS em PAUTA**

nelson.tucci@netjen.com.br

Transportes

O Omio Group, líder mundial em viagens multimodais, anunciou acordo para adquirir a Rail Europe, plataforma de distribuição ferroviária de renome mundial. Após a conclusão da transação, a Rail Europe passará a fazer parte do Omio Group, juntando-se à plataforma de reservas B2C da Omio, ao seu negócio de distribuição B2B e à sua marca de descoberta de viagens, a Rome2Rio. Com a incorporação da Rail Europe, o Omio Group (OG) passará a vender 22 milhões de passagens de trem por ano, a trabalhar com mais de 28.000 operadoras de transporte e agências de viagens e a oferecer a proposta de transporte terrestre mais abrangente do mundo. Estima-se que o mercado ferroviário global ultrapasse US\$ 300 bilhões até 2032, à medida que governos em toda a Europa destinem centenas de bilhões de euros a projetos de infraestrutura ferroviária.

Apetite Negocial

Uma análise de quase 20 mil avaliações empresariais realizadas por meio da Plataforma Valuation.JK revela um lado pouco visível do empreendedorismo brasileiro: a maior parte das empresas já superou a fase inicial, movimenta negócios avaliados em milhões de reais, mas ainda enfrenta dificuldades para se tornar atrativa a investidores, compradores ou operações de crédito mais estruturadas. Cerca de 69% das empresas avaliadas foram classificadas como negócios em desenvolvimento, enquanto apenas 17% chegaram ao estágio considerado atrativo para investidores e só 0,5% atingiu a categoria de *negócio premium*. O levantamento também mostra que 1.145 empresas declararam interesse em atrair investidores, 924 buscaram crédito e capital de giro. Para João Kepler,

CEO da Equity Group, os dados mostram que existe um mercado empresarial grande, ativo e ainda pouco preparado para acessar capital de maneira eficiente.

Bravura

Inaugura nesta semana o parque temático militar denominado Bravura Park, em Tijucas (SC). De inspiração militar, é iniciativa privada e há cobrança de ingressos, portanto. Além da visita ao maior acervo militar da América Latina, com mais de cinco mil peças históricas, os visitantes poderão adquirir experiências exclusivas, como passeios em blindados e tanques de guerra, aerobarco, estande de tiro airsoft, arvorismo tático e a maior tirolesa em curvas do Brasil. Instalado em uma área de 150 mil metros quadrados às margens da BR-101, reúne aventura, educação, gastronomia e preservação histórica. O empreendimento abriga 192 viaturas militares, 1.131 utensílios utilizados por soldados e 261 documentos históricos.

Automotivo

A cidade de Catalão, em Goiás, se prepara para receber um novo ciclo de investimentos no setor automotivo. Com mais de 10 anos de atuação no município, a Umuarama Concessionárias anunciou a ampliação das operações da Toyota e da Volkswagen, que passarão a contar com instalações mais amplas, modernas e alinhadas aos padrões globais de operação estabelecidos pelas montadoras. As novas unidades, localizadas às margens da BR-050, têm obras previstas para iniciar em setembro próximo, com conclusão estimada em um ano. Após a entrega, todas as operações serão transferidas para os novos espaços. O anúncio foi feito pelo CEO da Umuarama Concessionárias, Ary Jorge, durante visita às autoridades locais.



Por que o treinamento em segurança é o melhor ROI de 2026

Fernando Dulinski (*)

A melhor infraestrutura de cibersegurança do mundo pode ser neutralizada em segundos por um único clique desatento

A medida que as defesas tecnológicas se tornam mais robustas, os criminosos digitais mudam o alvo: a porta de entrada mais estratégica para as invasões em 2026 não está nos sistemas, mas nas pessoas.

Golpes baseados em engenharia social, phishing hiperpersonalizado e deep-fakes capazes de simular vozes em reuniões corporativas mostram que os criminosos entenderam algo crucial: a porta de entrada mais estratégica está nas pessoas. A inteligência artificial elevou o nível de sofisticação dos golpes e reduziu drasticamente os sinais que antes denunciavam fraudes, explorando a pressa, distração e lógica corporativa do “resolve rápido”.

Isso não significa que as ferramentas técnicas perderam relevância, mas deixaram de ser suficientes por conta própria. Dados da Verizon apontam que 68% das violações de dados envolvem o elemento humano, seja por erro, engenharia social ou uso indevido de credenciais. O dado evidencia um ponto muitas vezes negligenciado: as organizações continuam investindo fortemente em infraestrutura, mas ainda subestimam a construção de uma cultura de segurança.

Esse talvez seja um dos maiores desafios corporativos da atualidade. Muitas empresas tratam a conscientização como um treinamento protocolar, aplicado apenas no onboarding ou em apresentações anuais burocráticas. Mas a dinâmica das ameaças mudou rápido demais para modelos

estáticos. Segurança digital hoje precisa funcionar como uma cultura organizacional contínua, tão presente quanto o compliance ou a responsabilidade financeira.

Isso exige que o tema saia do departamento de TI e passe a fazer parte das discussões estratégicas de liderança, RH e gestão operacional. Afinal, os ataques atuais exploram muito mais comportamento do que vulnerabilidades técnicas. Um e-mail aparentemente legítimo, uma mensagem urgente atribuída a um executivo ou um pedido financeiro fora do padrão já não levanta suspeitas tão facilmente quanto há alguns anos.

Nesse contexto, treinamento deixa de ser custo e passa a ser um dos investimentos com maior potencial de retorno para as empresas. O ROI de um programa consistente de conscientização se paga na redução de incidentes, em respostas mais rápidas a comportamentos suspeitos e na proteção reputacional. Muitas vezes, o maior retorno está justamente no problema que nunca chegou a acontecer.

Por isso, organizações que desejam fortalecer sua resiliência digital em 2026 precisam ampliar o debate. Não basta perguntar quais ferramentas estão sendo implementadas; é preciso questionar se as pessoas estão preparadas para lidar com um ambiente digital cada vez mais manipulável. A tecnologia continuará evoluindo, os ataques também. A diferença estará nas empresas que entenderem que a cultura de segurança não é um suporte da operação, mas parte estratégica dela.

(*) CEO do Cyber Economy Brasil, hub estratégico com foco em acelerar a maturidade cibernética no Brasil.

O financeiro operacional acabou, e muitas empresas ainda não perceberam

Durante décadas, o financeiro foi tratado como uma área de controle: fechar balanços, consolidar números, validar planilhas e garantir conformidade

Guilherme Pessoa (*)

Mas esse modelo ficou para trás. Em um ambiente onde decisões precisam acontecer em tempo real, operar com processos manuais e dados fragmentados deixou de ser apenas ineficiente, virou um risco competitivo.

O volume de informações cresceu em uma velocidade incompatível com operações baseadas em planilhas. Além de desacelerar a operação e consumir tempo, processos manuais ampliaram erros, retrabalho, falhas de rastreabilidade, comprometendo inclusive auditorias e controles internos. O impacto é direto na capacidade de reação das empresas.

Já existem pesquisas que mostram que a baixa qualidade dos dados custa dezenas de milhões de reais por ano às empresas. E esse impacto vai muito além do prejuízo financeiro direto. Ele compromete a confiança, a governança e a tomada de decisão.

O problema é estrutural. Muitas empresas ainda convivem com diferentes áreas operando números divergentes porque cada sistema gera uma versão distinta da realidade. Quando isso acontece, o financeiro deixa de ser um habilitador estratégico e passa a funcionar como um gargalo operacional.

Hoje, boa parte das equipes financeiras ainda dedica mais tempo conciliando dados e validando planilhas do que analisando informações para apoiar decisões de negócio. E a tecnologia já resolveu grande parte desse problema. Um levantamento da McKinsey & Company estima que até 42% das atividades financeiras poderiam ser completamente automatizadas com as ferramentas disponíveis atualmente. Ou seja, a barreira não é mais tecnológica, é cultural.



Esse movimento já aparece de forma prática dentro das empresas. Em uma pesquisa realizada com grandes empresas e multinacionais da base de clientes da Dattos, 78% afirmaram que já estão sendo cobrados por seus gestores para utilizarem a IA como forma de aumentar a eficiência operacional. Ao mesmo tempo, 57% disseram que suas empresas ainda não possuem budget ou uma área dedicada para projetos de inteligência artificial. Este cenário mostra que a pressão pela transformação já existe, mas muitas organizações ainda estão aprendendo a estruturar essa mudança.

Em muitos casos, o que ainda impede essa transformação não é a tecnologia, mas a cultura das empresas. Enquanto o principal KPI do financeiro continuar sendo apenas “fechar o mês”, a área seguirá operando de forma reativa, olhando para o passado em vez de atuar como protagonista das decisões futuras do negócio.

A mudança começa justamente quando o financeiro deixa de concentrar a energia em tarefas operacionais repetitivas e passa a atuar de forma mais analítica e estratégica. Na prática, isso significa menos tempo consolidando planilhas e mais tempo interpretando dados, revisando exceções, apoiando decisões de negócio

e discutindo eficiência operacional junto às demais áreas da empresa.

Modelos de inteligência artificial começam a identificar exceções automaticamente e aprender padrões da própria operação financeira. Processos como cash application, historicamente manuais, já começam a operar com níveis elevados de automação em empresas que avançaram nessa jornada.

Mas existe um erro recorrente nessa discussão: acreditar que a IA resolve a desorganização, e ela não resolve. A inteligência artificial potencializa a qualidade dos dados, tanto os bons quanto os ruins. Dados inconsistentes, sem governança ou fragmentados apenas aceleram decisões equivocadas. Por isso, a modernização financeira não começa pela IA, mas sim pela estruturação da informação.

Esse é um ponto crítico porque a velocidade virou vantagem competitiva. Quando um CFO não consegue visualizar a posição de caixa, liquidez ou indicadores operacionais em tempo real, toda a empresa desacelera: expansão, investimento, margem e capacidade de reação. Ao mesmo tempo, o avanço da automação não significa o desaparecimento do profissional do financeiro. Significa uma mudança radical sobre o que será esperado dele, já que elimina tarefas

mecânicas.

O Gartner prevê que 40% das funções financeiras serão novas ou significativamente reformuladas pela tecnologia nos próximos anos. O financeiro do futuro será menos executor e mais tradutor estratégico de dados. Os profissionais mais valorizados serão aqueles capazes de transformar informação complexa em direcionamento claro para o negócio, ou seja, interpretar contexto, validar riscos, questionar modelos e apoiar decisões estratégicas.

Outro ponto fundamental dessa transformação é a governança. Quanto mais automatizado o financeiro se torna, mais importante passa a ser a rastreabilidade dos dados, das decisões e das regras aplicadas ao longo dos processos. Em um cenário de crescente pressão regulatória no Brasil e no mundo, digitalizar processos financeiros sem governança e rastreabilidade não significa evolução, mas apenas acelerar riscos operacionais e de compliance.

Por isso, as empresas que avançam melhor nessa jornada normalmente começam resolvendo um gargalo específico, gerando resultado rápido e criando confiança interna para expandir depois. O erro mais comum é tentar transformar toda a operação de uma vez.

O financeiro já começou a mudar, e o debate deixou de ser sobre substituir pessoas ou eliminar áreas financeiras. O movimento mais relevante é a redistribuição do tempo e da inteligência das equipes. As empresas que conseguirem usar automação e IA para liberar seus times de tarefas repetitivas terão mais espaço para construir áreas financeiras capazes de apoiar crescimento, eficiência e tomada de decisão em tempo real.

(*) CEO da Dattos.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **LUCAS ALBINO DA SILVA**, profissão: analista de marketing, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 18/02/2002, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Luiz Carlos Ferreira da Silva e de Maria Geovani Albino da Silva. A pretendente: **TATIANE DOS SANTOS BIBIANO LEAL**, profissão: enfermeira, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 25/07/1994, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Rubens Camargo Bibiano Leal e de Alvanizia dos Santos Pinho.

O pretendente: **BERNARDO DE AMORIM**, profissão: mecânico automotivo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 22/10/1998 residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Eduardo de Amorim e de Claudia Regina Tenes de Amorim. A pretendente: **BEATRIZ DE SIQUEIRA MOSCHINI**, profissão: compradora, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 03/10/1990, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Cláudio Reginaldo Moschini e de Lilian Maria de Siqueira Moschini.

O pretendente: **GIOVANI ALBINO**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 13/09/1999, residente e domiciliado em Penha de França - São Paulo, SP, filho de Milton Carlos Albino e de Lucilia de Andrade Quirino. A pretendente: **VITÓRIA RODRIGUES TEIXEIRA**, profissão: do lar, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 11/01/2006, residente e domiciliada em Penha de França - São Paulo, SP, filha de Sergio Rodrigues Teixeira e de Simone de Oliveira Gois.

O pretendente: **KAIO DE JESUS QUEIROZ**, profissão: vendedor, estado civil: solteiro, naturalidade: Jequié, BA, data-nascimento: 25/03/1993, residente e domiciliado em Penha de França São Paulo, SP, filho de Edvaldo Correia de Queiroz e de Edineia de Jesus Pereira. Apretendente: **VANESSA CASAGRANDE**, profissão: empresária, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 01/08/1991, residente e domiciliada em Penha de França São Paulo, SP, filha de Humberto Casagrande e de Sueli Aparecida Possato Casagrande.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

33º Subdistrito - Alto da Mooca
ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **EDMILSON DE JESUS**, estado civil solteiro, filho de Francisco de Jesus e de Florisa Bento, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MARCILEIS APARECIDA RIBEIRO DA FONSÊCA**, estado civil solteira, filha de Afonso Ribeiro da Fonseca e de Pedrina Ribeiro Alves, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **RENAN BERNARDO DA MOTTA SILVA**, estado civil solteiro, filho de Helcio da Motta Silva e de Wandza Vanessa Motta da Silva, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MILLENY CRISTINA DE AQUINO DIMANI**, estado civil solteira, filha de Sergio dos Santos Dinami Junior e de Maria de Fatima de Aquino, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

Opretendente: **CHIBUEZE VALENTINE IBUDIALOR**, estado civil solteiro, filho de Raphael Chidi Ibudialor e de Ann Nwanneka Ibudialor, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. Apretendente: **MÁRCIA TRINDADE CAMPOS**, estado civil solteira, filha de Maria Trindade Campos, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **JOSÉ RODRIGUES BATISTA**, estado civil solteiro, filho de Antonio Batista de Mesquita e de Maria Rodrigues Batista, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **FRANCISCA MARCIA ALVES BRANDÃO**, estado civil divorciada, filha de Maria Julia Alves Brandão, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **FELIPPE ABDALLA RAZUK DE SOUZA**, estado civil solteiro, filho de Pedro Anselmo de Souza e de Cristina Abdalla Razuk de Souza, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **PAULA SOARES DA COSTA**, estado civil solteira, filha de Wellyngton Soares da Costa e de Maria de Fatima Soares da Costa, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **LEONARDO MARTILIANO LAGE**, estado civil solteiro, filho de Marco Antonio Lage e de Aparecida Martiliano Lage, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. Apretendente: **LAIS DE OLIVEIRA MACIEL**, estado civil solteira, filha de Elizeu Reis Maciel e de Neide Nogueira de Oliveira Maciel, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **PEDRO DANIEL CUCATO REIS**, estado civil solteiro, filho de Eduardo de Souza Reis e de Adriana Grazzziela Cucato Reis, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. Apretendente: **ISABELLE COELHO PERES**, estado civil solteira, filha de Wilson Peres Junior e de Luciana Coelho Peres, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

DE PESSOAS NATURAIS

15º Subdistrito - Bom Retiro

Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **IGOR DE PAULA PORCINA**, nascido nesta Capital, Vila Matilde, SP, no dia 2/09/1988, profissão policial militar, estado civil ivorciado, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Dirço Porcina e de Aparecida de Paula Nestor Porcina. A pretendente: **GABRIELA SILVA DONEGATTI**, nascida em Taubaté, SP, no dia 06/02/1996, profissão policial militar, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Mauricio Donegatti e de Sandra Cristina da Silva Donegatti.

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

Filas silenciosas, prejuízos reais: como o autoatendimento ajuda empresas a faturar mais

Gargalos operacionais, tempo de espera e processos manuais comprometem a produtividade e as vendas. Especialista explica por que a automação se tornou estratégica para o varejo

Quando se fala em perda de faturamento, muitas empresas costumam relacionar o problema apenas à queda nas vendas. No entanto, uma parte significativa desse impacto financeiro está escondida na rotina operacional. Retrabalho, processos desorganizados, filas e atividades repetitivas reduzem a produtividade e geram custos que nem sempre aparecem de forma explícita nos balanços, mas afetam diretamente os resultados do negócio. Segundo estudo da consultoria McKinsey & Company, empresas com baixa eficiência operacional podem perder até 30% da receita anual em decorrência de falhas em seus processos internos.

Um dos principais exemplos desses custos está nas filas. O modelo tradicional de atendimento no caixa, baseado em processos manuais, já não acompanha o ritmo das novas demandas do consumidor. Além de aumentar o tempo de espera e elevar as chances de abandono da compra, esse formato sobrecarrega os operadores de caixa, que permanecem concentrados apenas no registro de pedidos e nos pagamentos. Nos horários de pico, esse gargalo reduz a capacidade de atendimento, limita o volume de vendas e prejudica a experiência do cliente.



Nesse cenário, o autoatendimento ganha espaço como uma ferramenta capaz de tornar as operações mais ágeis e rentáveis. De acordo com pesquisa da Global Market Insights, sete em cada dez brasileiros preferem concluir suas compras em máquinas de autoatendimento. O estudo aponta ainda que essa tecnologia pode reduzir o tempo de espera em até 50% e contribuir para um crescimento de até 40% nos negócios.

"Totens e sistemas de autoatendimento agilizam o fluxo de clientes, reduzem filas e oferecem mais autonomia para que cada pessoa finalize sua compra no próprio ritmo. Além de diminuir os custos gerados por processos manuais, essa tecnologia otimiza a operação, melhora a experiência do cliente e torna o negócio mais competitivo diante das

expectativas do consumidor moderno", afirma Tironi Paz Ortiz, CEO da ImPLY Tecnologia.

Na prática, os resultados já são percebidos em diferentes segmentos. No transporte público, por exemplo, dados da ImPLY Tecnologia mostram que o tempo de atendimento em estações de metrô e trem caiu de três minutos para apenas 30 segundos após a implantação dos totens, uma redução de 83%. No varejo, pesquisa da Opinion Box em parceria com a Payface revela que 64% dos brasileiros já utilizam autoatendimento em lojas físicas e que 85% avaliam a experiência de forma positiva.

"As filas representam muito mais do que um desconforto para o consumidor. Elas evidenciam gargalos operacionais que afetam

diretamente a produtividade e o faturamento das empresas", destaca Tironi.

Os benefícios vão além da redução do tempo de espera. O autoatendimento também contribui para elevar o ticket médio, já que o cliente pode navegar pelo catálogo digital com mais tranquilidade, visualizar recomendações personalizadas e incluir produtos complementares, como combos, adicionais e promoções.

Outro impacto relevante está na melhor distribuição das equipes. Em vez de dedicar todo o tempo ao registro de produtos e pagamentos, os colaboradores podem atuar em funções de maior valor agregado, como atendimento consultivo, suporte ao cliente, organização do espaço de vendas e reposição de mercadorias. O resultado é uma operação mais eficiente, produtiva e preparada para crescer.

"O autoatendimento deixou de ser apenas uma conveniência para o consumidor e passou a ser uma ferramenta estratégica para os negócios. Empresas que automatizam processos conseguem atender mais pessoas, reduzir desperdícios e direcionar seus colaboradores para atividades que realmente geram valor", conclui Tironi.

Qual é o risco do desenvolvimento de software com IA?

Ramon Ribeiro (*)

Foco do engenheiro de software passa a ser validar, interpretar e garantir que o que foi gerado atende aos requisitos de segurança, qualidade e conformidade. Quase metade do código produzido por assistentes de inteligência artificial contém vulnerabilidades de segurança, mesmo quando parece funcional e pronto para produção. Não se trata de especulação: o relatório GenAI Code Security 2025 da Veracode, que testou mais de cem modelos de linguagem em 80 tarefas de codificação, encontrou que 45% das amostras falharam em testes de segurança, com falhas em categorias clássicas do OWASP Top 10.

Em Java, a linguagem mais utilizada em ambientes corporativos, a taxa de falha chegou a 72%. Em paralelo, pesquisa da Stanford University publicada nos anais da ACM CCS demonstrou que desenvolvedores que usam assistentes de IA não apenas produzem código menos seguro, mas também declararam acreditar na segurança do que geraram.

O Gartner projeta que 75% dos engenheiros de software em grandes empresas utilizarão assistentes de IA para codificação até 2028. No Brasil, pesquisa da GitHub com 500 respondentes em empresas de grande porte publicada em 2024 indicou que mais de 97% dos desenvolvedores já utilizam essas ferramentas no trabalho, percentual equivalente ao de economias como Estados Unidos, Alemanha e Índia.

Limitações dos modelos de linguagem

A raiz do problema está na natureza desses sistemas. Modelos de linguagem não "entendem" segurança no sentido técnico. Eles operam por probabilidade, reproduzindo padrões presentes nos dados de treinamento. Como esses dados incluem tanto boas práticas quanto implementações vulneráveis, o resultado tende a refletir essa ambiguidade.

Esse tipo de falha é particularmente perigoso porque não se apresenta como erro evidente. Uma vulnerabilidade de segurança pode permanecer invisível por meses. O sistema continua operando normalmente, enquanto expõe dados, permite acessos indevidos ou cria caminhos para exploração futura.

Na prática, o que se observa é a ampliação de falhas já conhecidas, mas agora em escala maior. Entre as mais recorrentes estão problemas de injeção, uso inadequado de queries, validação insuficiente de entrada e construção insegura de chamadas a APIs. Em muitos casos, o modelo sugere soluções que parecem padrão, mas ignoram nuances de contexto, como origem dos dados, limites de confiança ou regras específicas de negócio.

Falhas de autenticação e autorização também aparecem com frequência. Fluxos gerados por IA tendem a simplificar

processos, omitindo validações intermediárias ou adotando permissões mais amplas do que o necessário. Em um ambiente corporativo, esse tipo de simplificação pode abrir acesso indevido a dados sensíveis ou funções administrativas.

Outro vetor relevante é o uso de dependências. Modelos frequentemente sugerem bibliotecas externas para resolver problemas específicos, mas nem sempre consideram a segurança ou a maturidade desses componentes. Em alguns casos, indicam pacotes desatualizados ou até inexistentes, o que cria espaço para ataques de cadeia de suprimentos, como o registro malicioso de bibliotecas com nomes sugeridos pelo próprio modelo.

Como incorporar a IA com segurança

A questão central não é mais decidir se a organização vai usar IA no desenvolvimento. A questão é construir controles proporcionais à velocidade com que esse código entra em produção. Tratar todo output de modelos de linguagem como código de terceiro não confiável, integrando análise estática e dinâmica calibrada para os padrões de vulnerabilidade específicos da IA diretamente no pipeline de CI/CD, é o ponto de partida.

Mapear e controlar o shadow AI antes que ele exponha os ativos da organização é o segundo passo, e nenhum inventário de ferramentas aprovadas substitui controles técnicos efetivos de prevenção de vazamento de dados para provedores externos.

O que se consolida, portanto, é uma mudança no próprio conceito de desenvolvimento. A IA não substitui o engenheiro de software, mas altera o papel desse profissional. O foco deixa de ser apenas escrever código e passa a ser validar, interpretar e garantir que aquilo que foi gerado atende aos requisitos de segurança, qualidade e conformidade.

O Gartner estimou em seu relatório Predicts 2026 que abordagens baseadas em geração de código por IA aumentarão os defeitos de software em 2.500% até 2028 se os processos de revisão não forem redesenhados. Não é uma previsão catastrófica, é uma projeção de escala com base nas taxas atuais de adoção e nas taxas documentadas de vulnerabilidade.

No fim, o risco não está na tecnologia em si, mas na forma como ela é incorporada ao processo. Organizações que tratam a IA como um acelerador sem ajustar seus controles tendem a acumular vulnerabilidades em ritmo superior à sua capacidade de resposta. Já aquelas que estruturam governança, observabilidade e disciplina de engenharia conseguem capturar ganhos de produtividade sem abrir mão da segurança.

(*) Diretor Comercial da Solo Network e CTO da Solo Iron.



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.



cenp

Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário

ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS

abra legal

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL

adjoribr JORNAIS DO INTERIOR

bmgo

BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF: 61.186.680/0001-74 - NIRE: 35300446248-3

ATA DE REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO FISCAL REALIZADA EM 21 DE MAIO DE 2026
Data, Hora, Local: 21.05.2026, às 13h, realizada por meio de videoconferência. **Presença:** Conselheiros: Roberto Faldini e Luciano Luiz Barsi, com a participação dos membros suplentes: Fernando Marques Cleto Duarte, Mirtes Kinuko Yamamoto e Jean Carlo Milanez Milo. **Mesa:** Roberto Faldini - Presidente, Aricya Amorim Bragerolle - Secretária. **Deliberações Aprovadas:** É com profundo pesar que a Companhia registra o falecimento do Sr. Fernando Antonio Fraga Ferreira, membro efetivo do Conselho Fiscal, a quem presta sua homenagem e gratidão. Ao longo de sua atuação, o Sr. Fernando Antonio Fraga Ferreira contribuiu de forma dedicada e relevante para o fortalecimento da governança da Companhia. Neste momento de perda, a Companhia se solidariza com seus familiares e amigos. Em decorrência do referido falecimento, a Sra. Mirtes Kinuko Yamamoto, até então membro suplente, assume a posição de membro efetiva do Conselho Fiscal, nos termos do Estatuto Social. A Companhia manifesta sua confiança na continuidade dos trabalhos do Conselho Fiscal e agradece a todos. **Encerramento:** Nada mais. **Roberto Faldini** - Coordenador do Conselho Fiscal, **Aricya Amorim Bragerolle** - Secretária da Mesa, **Luciano Luiz Barsi** - Conselheiro Fiscal. JUCESP nº 262.176/26-9 em 29.06.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Empresas & Negócios

Publicidade Legal



Marcas conseguem sobreviver à dominação dos marketplaces no Brasil?

Junior Cristofolini (*)

Só quem constrói canal próprio de vendas escapa da dependência dos marketplaces, que hoje respondem por 71% de todas as compras online do país, segundo o estudo Panorama E-commerce, da Visa Marketing Services. Os sites próprios das marcas ficam com apenas 20% das vendas, e redes sociais ou links diretos completam os 8% restantes.

O cenário ocorre em meio a uma expansão expressiva do setor: o e-commerce brasileiro faturou R\$ 204,3 bilhões em 2024, com 91,3 milhões de compradores ativos e crescimento de 10,5% em relação a 2023, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm).

As comissões cobradas pelas plataformas variam entre 12% e 22% por venda, sem que o lojista tenha acesso aos dados do cliente ou construa qualquer ativo de marca ao longo do processo. Cada transação fortalece o ecossistema do marketplace, não o da marca que vendeu o produto. Na prática, o consumidor compra do marketplace, não da loja. Quando perguntado onde adquiriu determinado item, a resposta costuma ser “no Mercado Livre” ou “na Shopee”, raramente o nome da marca de origem.

Marketplace e canal próprio, funções diferentes

Na Cofari, entendo os dois canais como complementares, não concorrentes. O marketplace é estratégia de expansão e visibilidade de produto, com competição de preço, dependência de regras e limitações de terceiros. A loja própria, por sua vez, permite controle sobre a experiência de compra, construção de marca e relacionamento direto com o consumidor, o que possibilita capturar dados, aplicar estratégias de fidelização e manter autonomia sobre estratégia, produto, preço e plataforma.

Hoje operamos em seis marketplaces simultaneamente e entregamos para 99% dos municípios brasileiros, com uma equipe de 30 pessoas, de Rodeio, cidade de 12 mil habitantes no interior de Santa Catarina. É esse alcance que sustenta o argumento: o marketplace entrega tráfego e visibilidade imediatos, mas sem acesso a dados do cliente e com preço definido pela concorrência da plataforma. Já o canal próprio exige investimento para gerar audiência, mas

devolve à marca o controle sobre precificação, dados e relacionamento.

Por que ter canal próprio em 2026 ainda é um desafio

Manter uma loja própria exige investimento e não traz retorno imediato, mas é o que garante liberdade de estratégia. É onde temos espaço para criar, engajar e preservar margem, porque conseguimos mudar de estratégia rapidamente sem depender de terceiros.

Uma marca forte reduz custo de aquisição, aumenta conversão e permite precificação mais alta, algo que dificilmente se constrói dentro de uma plataforma orientada por preço. É um processo que exige tempo e investimento, mas que temos medido de forma concreta: em 2023 importamos o primeiro container de produtos de marca própria. Em 2024, foram dois. Em 2025, quatro. Para 2026, a projeção é de 55, todos de marca própria, através da Bem Casa, linha lançada em 2025 e vendida exclusivamente pelos nossos canais.

A estratégia multicanal da Cofari

Na Cofari, a atuação é multicanal: marketplaces com estratégias específicas de preço e produto, site e canais próprios com foco em experiência, não em preço. Para viabilizar essa frente, estamos investindo em estúdio físico, fotografia, vídeo e equipe interna para produção de conteúdo próprio, sem depender exclusivamente de inteligência artificial.

Esse esforço é para a empresa e para a marca, não para um terceiro. Os marketplaces seguem como suporte à estratégia, um laboratório para entender produtos, vendas e avaliações. A confiança que construímos nesses canais também se reflete em reconhecimentos como o RA1000 do Reclame Aqui, o Magazord Awards 2025 na categoria Casa e Construção, o Prêmio RA 2025, no qual fomos campeões nacionais em Artigos para o Lar, e a certificação Great Place to Work. Mas, pensando no longo prazo, a aposta central da Cofari é a marca e o site próprio: com a curva de containers que vem crescendo desde 2023, a projeção é de R\$500 milhões em faturamento acumulado até o final de 2026, escalando com identidade, margem e estratégia nas nossas mãos.

(*) Sócio-fundador da Cofari.

Abordagem "Docless": o fim dos documentos físicos na mobilidade já começou

Durante décadas, a gestão da mobilidade e do transporte esteve apoiada em uma lógica baseada em documentos físicos

Vitor Ramos (*)

Motoristas precisavam carregar a Carteira Nacional de Habilitação e o Certificado de Registro e Licenciamento do Veículo em papel, enquanto empresas acumulavam cópias, formulários e processos manuais para validar informações e reduzir riscos operacionais. Nos últimos anos, porém, a digitalização desses documentos vem promovendo uma transformação muito maior do que a simples substituição do papel por uma versão eletrônica. O que está em curso é uma mudança estrutural na forma como identidades, veículos e operações são gerenciados.

A consolidação da Carteira Digital de Trânsito e as resoluções do Conselho Nacional de Trânsito que garantiram validade jurídica plena à CNH e ao CRLV digitais marcaram um ponto de inflexão importante. Pela primeira vez, motoristas passaram a ter acesso a seus documentos de forma prática e segura diretamente pelo smartphone, reduzindo o risco de esquecimento e eliminando a necessidade do porte físico. Mas os efeitos mais profundos dessa transformação foram sentidos pelas empresas que dependem da validação constante de condutores e veículos para operar.

Durante muito tempo, a análise de um motorista dependia do envio de fotografias de documentos, cópias digitalizadas de baixa qualidade e preenchimento manual de dezenas de campos. Além de lento, esse processo era suscetível a erros, retrabalho e fraudes. Com a evolução da interoperabilidade entre sistemas e a abertura de interfaces oficiais de consulta, tornou-se possível acessar informações estruturadas diretamente nas fontes autorizadas, respeitando os requisitos de segurança e conformidade previstos pela Lei Geral de Proteção de Dados.

Esse avanço impulsiona um conceito que tende a redefinir os processos de cadastro nos próximos anos: o modelo “docless”. Em vez de solicitar que o usuário envie imagens de documentos, as plataformas passam a enriquecer dados a partir de informações básicas de entrada, como CPF ou placa do veículo. Em segundos, é possível acessar dados relevantes e verificados, obtendo informações como



Shutterstock, CANVA

categoria da CNH, data de validade, observações restritivas, incluindo a exigência de Exercer Atividade Remunerada, além de dados veiculares como número do chassi e situação cadastral.

O impacto operacional dessa mudança é expressivo. Em setores altamente competitivos, como transporte por aplicativo, entregas e logística, a necessidade de fotografar documentos, preencher formulários extensos e aguardar análises manuais representa uma das principais causas de abandono durante o cadastro. Em alguns casos, essa fricção pode resultar em perdas de até 75% dos potenciais usuários ao longo do funil. Ao simplificar o processo e permitir que o cadastro seja concluído em poucos segundos, as empresas conseguem aumentar a conversão, acelerar a entrada de novos motoristas em suas operações e reduzir significativamente o custo de aquisição de clientes.

Ao mesmo tempo, a automação proporciona ganhos importantes de qualidade. Quando os dados chegam diretamente de fontes homologadas, desaparecem problemas recorrentes relacionados à digitação incorreta, interpretação equivocada de documentos ou inconsistências geradas por processos manuais. O resultado é uma operação mais eficiente, com menor necessidade de intervenção humana e maior capacidade de escala.

A digitalização também vem elevando os padrões de segurança do setor. O crescimento das fraudes de identidade, impulsionado inclusive pela popularização de ferramentas de inteligência artificial generativa, exige mecanismos de validação cada vez mais sofisticados. A combinação entre biometria facial, prova de vida e cruzamento automatizado de dados permite comparar a selfie capturada durante o cadastro com a

fotografia oficial vinculada ao documento do condutor, disponível em grande parte dos registros existentes. Essa abordagem reduz significativamente os riscos associados ao uso de contas falsas, identidades roubadas e ao chamado motorista fantasma, situação em que uma pessoa opera utilizando credenciais pertencentes a terceiros.

Além da validação individual do motorista, a integração entre diferentes bases de dados fortalece a capacidade de prevenção de fraudes e mitigação de riscos operacionais. Veículos clonados, restrições judiciais e irregularidades cadastrais podem ser identificados antes mesmo do início de uma viagem, entrega ou operação de transporte. Em um segmento em que sinistros e fraudes geram impactos financeiros relevantes, a capacidade de antecipar problemas se torna tão importante quanto a capacidade de reagir a eles.

Apesar dos avanços, alguns desafios ainda precisam ser superados para que os documentos digitais se tornem predominantes em todo o país. O primeiro deles é a própria infraestrutura de dados. Muitas empresas ainda enfrentam dificuldades decorrentes da instabilidade de fontes públicas, que podem interromper processos de contratação e homologação quando ficam indisponíveis. Garantir alta disponibilidade e resiliência das consultas será fundamental para consolidar a confiança nesse modelo.

Outro obstáculo importante está relacionado à cultura operacional das organizações. Em muitos casos, equipes de análise de risco continuam dedicando horas à revisão manual de certidões e documentos por não possuírem mecanismos que permitam automatizar decisões sem perder autonomia. A evolução desse cenário passa pela adoção de modelos mais inteligentes, nos quais as próprias

empresas possam definir critérios de análise e filtros personalizados para identificar situações que realmente exigem atenção humana.

Mas talvez a transformação mais relevante esteja apenas começando. Até aqui, grande parte dos processos de validação funciona como uma fotografia tirada no momento do cadastro. Uma vez aprovado, o motorista permanece ativo até que algum problema seja identificado manualmente. Nos próximos anos, essa lógica tende a ser substituída por um modelo de identidade contínua, baseado em monitoramento permanente e atualização constante das informações.

Nesse cenário, mudanças relevantes poderão gerar alertas automáticos e respostas imediatas. A CNH suspensa, uma restrição judicial recém-registrada ou qualquer evento crítico capaz de alterar o perfil de risco de um motorista deixará de depender de verificações esporádicas para ser monitorado em tempo real. A gestão de riscos passará a atuar de forma preventiva, e não apenas corretiva.

O futuro aponta ainda para uma integração cada vez maior entre diferentes elementos da identidade digital. Em vez de analisar informações isoladas, as empresas passarão a enxergar as conexões existentes entre o motorista, o veículo utilizado, o dispositivo móvel empregado nas operações e as organizações com as quais ele mantém relacionamento. Essa visão relacional permitirá identificar padrões, antecipar comportamentos de risco e tomar decisões mais precisas.

Por isso, quando falamos sobre o fim dos documentos físicos, não estamos discutindo apenas a substituição de um papel por uma tela. Estamos diante da construção de um novo modelo de confiança digital, em que a identidade deixa de ser um documento estático e passa a funcionar como um conjunto dinâmico de informações conectadas. A CNH e o CRLV digitais foram apenas os primeiros passos dessa jornada. O que vem pela frente é um ecossistema capaz de transformar dados em segurança, eficiência e inteligência operacional para toda a cadeia de mobilidade e transporte.

(*) Sócio e Business Development da idwall, empresa de tecnologia que disponibiliza plataforma de gestão de identidade digital e background check. - E-mail: idwall@nbpress.com.br.

A Lei do Bem tem prazo para 2026, e o tempo para revisar o benefício está se esgotando

Você sabia que existe uma dedução fiscal a partir de 20% sobre o que sua empresa investe em inovação, e grande parte das empresas elegíveis simplesmente não a utiliza?

Anne Ruppel (*)

O acesso a esse benefício da Lei do Bem depende do envio anual do FORMP&D ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, e o prazo de 2026, referente às atividades de 2025, vence em 31 de agosto, mais perto do que parece. Organizar essa entrega leva tempo, e cada semana perdida reduz a chance da empresa aproveitar todo o benefício a que tem direito.

O tamanho do benefício

Os números divulgados pelo próprio MCTI, referentes ao ano-base 2024, ajudam a dimensionar por que esse prazo merece atenção prioritária de qualquer CFO ou diretor jurídico. As empresas que utilizaram o incentivo investiram R\$51,59 bilhões em pesquisa e desenvolvimento, crescimento de 23% em relação ao ano anterior e o maior volume registrado desde a criação da lei, em 2005. Esse investimento resultou em uma renúncia fiscal estimada em R\$11,98 bilhões, distribuída entre 4.252 empresas e 14.877 projetos de inovação declarados, um universo ainda reduzido diante do total de companhias em Lucro Real que realizam algum tipo de investimento técnico todos os anos.

O benefício já está disponível para as empresas que se enquadram nos critérios legais, sejam elas indústrias, empresas de tecnologia ou prestadoras de serviço que desenvolvem soluções próprias. A questão relevante, portanto, não é se o incentivo existe, mas se a empresa está em condições de capturá-lo corretamente dentro do prazo em curso.

Onde as empresas costumam perder o benefício

O erro mais recorrente nesse processo raramente é de natureza técnica; costuma ser de planejamento. Projetos tecnicamente elegíveis são reprovados com frequência porque o formulário é preenchido de forma insuficiente, sem evidenciar com clareza o que havia de novo no projeto, qual o risco técnico envolvido ou como o desenvolvimento foi conduzido. Essa fragilidade normalmente não decorre de falta de mérito técnico, mas do fato da documentação ter sido organizada às pressas, nas últimas semanas antes do envio. O FORMP&D 2026 trouxe ainda alterações que elevam a exigência de precisão: cada projeto passa a contar com um identificador único vinculado ao recibo de entrega, e os projetos desenvolvidos com unidades credenciadas Embrapii passam a contar com um fluxo de avaliação diferenciado, o Fast Track. Na prática, essas mudanças ampliam a rastreabilidade das informações prestadas e reduzem o espaço para inconsistências entre o que é declarado e o que pode ser posteriormente comprovado.



Kameleon007_CANVA

Agir agora ou esperar: qual a diferença?

A diferença entre iniciar essa revisão agora ou postergá-la para o mês de agosto é substancial:

Início da revisão em julho	Início da revisão em agosto
Tempo para analisar todos os projetos do ano-base 2025, não apenas os mais evidentes.	Risco concreto de mapear apenas parte dos gastos elegíveis.
Margem para promover o alinhamento entre as áreas técnica, fiscal e jurídica antes do envio.	Formulário preenchido sob pressão de prazo, com maior probabilidade de glosa.
Possibilidade de identificar dispêndios elegíveis não capturados em exercícios anteriores.	Ausência de tempo hábil para qualquer revisão retroativa.
Documentação técnica consistente, apta a sustentar o benefício em eventual questionamento do MCTI.	Narrativa técnica frágil, o fator mais associado às reprovações.

A pergunta que decide

A pergunta que deve orientar a decisão neste momento não é se a empresa inova o suficiente. É se ao longo de 2025, ela enfrentou algum desafio técnico para aprimorar produto, processo ou serviço. Havendo resposta afirmativa, existe uma probabilidade concreta de economia tributária legítima ainda não capturada, e um prazo objetivo, com data definida para se encerrar, para corrigir essa lacuna antes que o exercício de 2025 se torne definitivamente parte do passado.

(*) Advogada especialista em Lei do Bem e sócia do escritório Schneider, Starke & Ruppel Advogados.

O futuro das lojas: inteligentes, conectadas e monitoradas em tempo real

Tecnologias como sensores, inteligência artificial e monitoramento remoto já começam a transformar o dia a dia do varejo, permitindo uma gestão mais eficiente, segura e estratégica dos negócios. O varejo físico vive uma nova era — mais conectado, automatizado e orientado por dados. Com consumidores cada vez mais exigentes, as lojas, como diz Thiago Artacho, CEO da Green Tech Solutions (<https://greentechsolutions.com.br>), referência em soluções de segurança, inteligência, organização e design de varejo, deixam de ser apenas pontos de venda para se tornarem ambientes inteligentes, capazes de monitorar, analisar e responder em tempo real ao que acontece dentro da operação.

Segundo levantamento da Zebra Technologies, 56% dos varejistas planejam implementar soluções de IA para prevenção de perdas e eficiência operacional nos próximos três anos. Um levantamento da Zucchetti Brasil, por sua vez, mostra que 59% das empresas do varejo do país já utilizam IA em alguma etapa da operação, enquanto 90% pretendem ampliar os investimentos na tecnologia nos próximos meses.

“Esses dois estudos nos revelam que estamos vivendo uma mudança estrutural. A loja física está se tornando um ecossistema conectado, onde tudo gera dados, com fluxo de pessoas, comportamento, operação, segurança, e essas informações passam a orientar decisões. Quem não o fizer, ficará atrás da concorrência”, argumenta Artacho.

Muito mais do que proteção - Nesse novo modelo, câmeras de monitoramento, por exemplo, deixam de ser apenas ferramentas de vigilância e passam a atuar como sensores inteligentes, capazes de identificar padrões, detectar comportamentos fora do padrão e gerar insights operacionais. “A integração com plataformas analíticas permite que gestores acompanhem remotamente a operação de múltiplas unidades, com mais eficiência e capacidade de resposta”, diz Artacho.

A pressão por eficiência operacional também ajuda a acelerar esse movimento. Com custos elevados e consumidores mais cautelosos, o varejo passou a buscar ganhos de produtividade diretamente na operação

física das lojas. Entre as principais aplicações desse novo cenário estão o monitoramento remoto em tempo real, análise de comportamento no PDV, automação de processos operacionais, prevenção de perdas com uso de IA, gestão integrada de múltiplas lojas e análise preditiva baseada em dados operacionais.

Tecnologia e inovação - Como diz Artacho, antes orientadas por relatórios retrospectivos e processos manuais, as empresas passam agora a operar com inteligência em tempo real. “Hoje é possível identificar gargalos operacionais, comportamentos suspeitos, falhas de execução e oportunidades de melhoria quase instantaneamente. Isso muda completamente a gestão do varejo”, afirma.

Para a Green Tech, o futuro das lojas passa necessariamente pela integração entre tecnologia, operação e inteligência analítica. “A loja física continua relevante, mas ela precisa ser inteligente. O varejo que conseguir transformar dados em ação terá mais eficiência, menos perdas e maior capacidade de adaptação”, revela o executivo.

Meritocracia: ainda faz sentido no mercado atual?

Thiago Gaudencio (*)

Quem define que alguém “merece” uma promoção, um aumento salarial ou uma nova oportunidade? Qual a forma mais “justa” de reconhecer e justificar um bom desempenho? Poucos conceitos provocam tanto debate no ambiente corporativo quanto a meritocracia – considerada, para alguns, um modelo ultrapassado e incapaz de considerar as diferentes realidades e oportunidades existentes dentro das organizações; e, por outros, o principal instrumento para reconhecer talentos, estimular resultados e promover o desenvolvimento profissional. Entre esses extremos, talvez a discussão esteja sendo conduzida pelo caminho errado: afinal, o problema está na meritocracia em si, ou na forma como ela vem sendo aplicada?

Embora sejam tratados como sinônimos por muitas pessoas, o merecimento e a meritocracia não devem ser confundidos. O primeiro está mais ligado à interpretação de quem avalia, enquanto o segundo precisa estar fundamentado em critérios objetivos, previamente definidos e conhecidos por todos. São os objetivos e expectativas que as empresas deixam claro a seus profissionais, através de uma comunicação constante e clara do que é esperado de cada um, sem que haja margem para subjetivismo.

Toda organização saudável precisa encontrar uma forma de reconhecer esse desempenho, de forma que deixe de ser uma percepção individual e passe a refletir conquistas concretas. O que precisa evoluir não é o termo em si, mas a forma como é aplicado, expandindo os critérios de medição para além de resultados entregues a curto prazo e, sobretudo, prezando pela construção de um ambiente que sustente essas conquistas a longo prazo, através do desenvolvimento contínuo dos liderados. Do contrário, perde-se engajamento, confiança e credibilidade entre as partes.

Dados da Gallup reforçam esse cuidado: apenas 20% dos profissionais no mundo se declaram verdadeiramente engajados. Vivemos um cenário delicado, em que as organizações que comunicam objetivos, critérios de avaliação e expectativas de forma transparente, ganham ainda mais relevância e eficácia para tomar decisões assertivas sobre reconhecimento, crescimento profissional e desenvolvimento de carreira.

Naturalmente, nenhuma empresa conseguirá construir um modelo de reconhecimento que agrade a todos, e nem deve ser esse o foco. A ideia é definir e transmitir, de forma objetiva, quais comportamentos e resultados esperam e desejam incentivar, transformando esses princípios em critérios claros de avaliação. Há, por

exemplo, aquelas que valorizam mais a capacidade de inovação; enquanto outras priorizam a colaboração, desenvolvimento de pessoas, excelência técnica, geração de negócios ou superação de metas.

O importante não é que todas utilizem a mesma régua, mas que essa seja coerente com sua cultura, aplicada de maneira consistente e amplamente comunicada. Quando os profissionais compreendem quais atitudes, entregas e posturas são efetivamente valorizadas, a percepção de justiça na meritocracia deixa de depender das preferências individuais e passa a estar ancorada nas regras que a própria organização estabeleceu e compartilhou previamente.

Isso não significa que a organização deva abrir mão de ambientes colaborativos, nos quais as pessoas participam das decisões, contribuem com ideias e tenham espaço para influenciar a evolução da empresa. Pelo contrário: esse engajamento fortalece a cultura e aumenta o senso de pertencimento. No entanto, quando o assunto é definir quais comportamentos e resultados serão reconhecidos, a responsabilidade precisa partir da própria organização, imprimindo uma direção clara, traduzindo a estratégia e os valores da empresa.

Da mesma forma, uma cultura organizacional sólida não pode premiar exclusivamente resultados individuais. O desempenho de uma empresa depende, cada vez mais, da capacidade de diferentes áreas trabalharem em conjunto para resolver problemas complexos e gerar valor de forma integrada – o que torna ainda mais importante criar projetos multidisciplinares, cujos resultados precisem da colaboração entre equipes.

Com isso, a equidade deixa de ser um contraponto à meritocracia e passa a ser uma condição para que ela funcione, assegurando que todos tenham acesso às mesmas oportunidades, conheçam claramente as regras do jogo e entendam quais comportamentos, níveis de engajamento, indicadores de performance e resultados a organização espera de cada um.

No fim, a discussão não deveria ser se a meritocracia ainda faz sentido, mas como torná-la mais eficiente e consistente, através da combinação entre critérios transparentes, oportunidades bem definidas e reconhecimento baseado em conquistas, e não em percepções. Se não, seria o mesmo que disputar uma corrida sem saber onde está a linha de chegada, ou fazer uma prova sem conhecer os critérios que serão levados em consideração. Desigual, não é mesmo?

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



Blue_Planet_Studio_CANVA

EVITAR PERDAS E RISCOS

CINCO PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA TRIBUTÁRIA PARA GARANTIR COMPLIANCE E EFICIÊNCIA

Com o início da fase de transição da Reforma Tributária, companhias passam a conviver com dois sistemas fiscais simultaneamente e precisam revisar seus processos sejam processos, logísticos, financeiros, entre outros, para evitar perdas e riscos

O ano de 2026 marca o início oficial da convivência entre o sistema tributário atual (composto por PIS, COFINS, ICMS, ISS) e o novo modelo dual (IBS e CBS). Para o mercado corporativo, isso significa que a Reforma Tributária já começou na prática. Diante da complexidade de gerir dois regimes simultaneamente, grandes empresas têm focado em cinco práticas fundamentais de inteligência fiscal para mitigar riscos e identificar oportunidades de eficiência fiscal.

Segundo Ana Maciel, diretora de conteúdo tributário da Vertex, líder global em tecnologia tributária e que tem em seu portfólio a Systax, companhia nacional com a maior base de regras fiscais, o momento não é mais de uma preparação apenas conceitual, mas de execução qualificada. “As organizações que saíram na frente foram as que abandonaram as planilhas manuais e integraram a gestão fiscal à estratégia de negócios, sem perder de vista análises mais amplas de viabilidade, impactos financeiros e efeitos na formação de preços, sempre com foco na qualidade do dado e na previsibilidade financeira”, analisa ela.

Para Ana, a tecnologia deixou de ser um diferencial para se tornar um pré-requisito de sobrevivência. “O maior erro que ainda temos visto hoje, mesmo com o início da fase de transição, é tratar a gestão fiscal de 2026 como se fosse a mesma do passado. A margem para erro praticamente acabou. As empresas que estão se destacando são aquelas que entenderam que a inteligência tributária agora dita, desde a escolha do fornecedor até o preço final na gôndola”, alerta a executiva.

Ou seja, de acordo com a especialista da Vertex, quem ainda não automatizou seu sistema está perdendo competitividade e, pior, acumulando risco estrutural, com impactos financeiros, fiscais e operacionais que tendem a se materializar no curto prazo. Pensando nisso, Ana destaca cinco práticas que devem ser aplicadas por organizações com maior complexidade operacional no atual contexto.



Drazin_CANVA

“As empresas que estão se destacando são aquelas que entenderam que a inteligência tributária agora dita desde a escolha do fornecedor até o preço final na gôndola.

Confira

1. Saneamento cadastral em tempo real

A classificação fiscal incorreta de um produto ou serviço (NCM, NBM) agora gera impactos duplicados, afetando tanto a tributação atual quanto a nova. “As empresas devem implementar rotinas de controles contínuos em seus cadastros de itens. Não se trata mais de uma revisão anual, mas de uma validação automática a cada entrada de nota”, sinaliza a diretora de conteúdo tributário.

De acordo com Ana, isso garante que a regra tributária aplicada esteja sempre atualizada conforme as Notas Técnicas mais recentes, evitando o pagamento indevido ou a rejeição de créditos.

2. Simulação de cenários: Origem vs. Destino

Com a mudança gradual da tributação para o destino, ou seja, onde ocorre o consumo, o racional logístico também mudou. Segundo a especialista, atualmente as empresas de inteligência fiscal já utilizam simuladores para calcular o custo real de cada operação.

“A prática consiste em antes de fechar um novo fornecedor para compra ou até mesmo uma venda, comparar quais os impactos, principalmente o tributário, de movimentar uma mercadoria de um estado para o outro sob as novas regras, permitindo ajustes na malha logística para preservar margens”, explica Ana.

3. Auditoria preventiva de fornecedores

“No novo sistema de não cumulatividade plena, o crédito tributário da sua empresa depende da regularidade do seu fornecedor. Por isso, as companhias devem adotar a prática de monitorar automaticamente a saúde fiscal de seus parceiros comerciais”, recomenda a executiva da Vertex.

O objetivo é evitar a tomada de créditos que seriam glosados pelo Fisco, garantindo que toda a cadeia de suprimentos esteja em compliance.

4. Preparação do caixa para o split payment

Embora a implementação do split payment seja gradual, Ana recomenda que as empresas adaptem os seus sistemas financeiros para essa realidade. “A prática envolve a conciliação automática entre o que é faturado e o que será efetivamente recebido após a retenção do imposto na liquidação financeira. Isso oferece ao setor financeiro uma visão real do fluxo de caixa, evitando surpresas de liquidez”, explica ela.

5. Monitoramento automatizado de regras fiscais

O volume de novas normas, exceções e regulamentações estaduais e municipais durante a transição é massivo. Por isso, em vez de depender de acompanhamento humano de diários oficiais, as empresas podem utilizar motores de regras fiscais que atualizam seus ERPs automaticamente.

“A inteligência tributária em 2026 é sobre acuracidade e velocidade. O Fisco já é digital e opera em tempo real. A empresa que tenta acompanhar esse ritmo manualmente está, invariavelmente, ficando para trás. Essas cinco práticas são a base para quem quer atravessar a transição não apenas seguro, mas mais eficiente”, finaliza Ana.



cacaoroot_CANVA