

MERCOSUL-UNIÃO EUROPEIA



CINCO MUDANÇAS QUE EMPRESAS BRASILEIRAS PRECISAM ACOMPANHAR PARA FAZER NEGÓCIOS COM A EUROPA

Leia na página 8

Investimentos em PD&I

Como medir o impacto da inovação nas empresas neste ano

Características como otimização de custos, adaptação às mudanças e às novas exigências do mercado pressionam o desenvolvimento de estratégias de inovação nas empresas para que se mantenham competitivas.

Nesse processo, a mensuração da inovação em projetos financiados por políticas públicas é uma prática tão importante quanto o investimento para esse propósito em si.

No entanto, a realidade é de que muitas empresas ainda encontram dificuldades para compreender quais são os retornos gerados por seus investimentos em PD&I. Na estruturação do projeto, é importante considerar a avaliação de indicadores econômicos (tangíveis e intangíveis), tecnológicos, operacionais, ambientais e organizacionais.

A inovação nas empresas gera ganhos financeiros variados, como o desenvolvimento de novos produtos e serviços, aumento de receitas, ampliação da participação de mercado, redução de custos operacionais e desperdícios, aumento de produtividade, melhora na qualidade, otimização de processos e mitigação de riscos. Em complemento, existem benefícios indiretos, como a fidelização de clientes e aumento da capacidade competitiva. Nesse contexto, destacam-se como indicadores econômicos o crescimento de receita, ROI e geração de novos mercados.

Sob a ótica tecnológica, avaliam-se fatores como evolução da maturidade tecnológica, geração de propriedade intelectual, produtividade, aumento da qualidade e da eficiência dos processos. Por fim, inovação nas empresas também



Higor Rocha

“A inovação nas empresas gera ganhos financeiros variados, como o desenvolvimento de novos produtos e serviços, ampliação da participação de mercado, redução de custos operacionais.

é avaliada por impactos ambientais e sociais, especialmente em setores que acompanham a agenda ESG.

Desafios para dimensionar os benefícios

Em muitos casos, há a expectativa de resultados imediatos com a conclusão do projeto, quando, na prática, diversos benefícios são percebidos apenas ao longo dos anos. Outro desafio está relacionado à dificuldade de isolar o efeito da inovação dos demais fatores que influenciam o desempenho, como oscilações de mercado, estratégias comerciais e elementos externos.

Além disso, frequentemente, ações de PD&I são executadas por áreas técnicas, enquanto os indicadores são acompanhados por outras áreas, gerando desconexão entre o desenvolvimento e a mensuração. Para minimizar estes obstáculos, é preciso definir indicadores antes do início do projeto, segmentá-los em categorias e adotar avaliações regulares no processo. Os indicadores utilizados, no entanto, não competem entre si, pois uma inovação pode reduzir custos, diminuir impactos ambientais e aumentar a produtividade simultaneamente.

Instrumentos de incentivo à inovação, como a Lei do Bem, são importantes pelo benefício financeiro e por estimular as organizações a estruturarem seus processos, criando uma cultura de acompanhamento, governança e geração contínua de valor.

As políticas públicas, inclusive, podem ser combinadas. Um mesmo projeto pode ser elegível para a obtenção de um financiamento, ter seus gastos incentivados pela Lei do Bem e ainda ser Ativado no Intangível, por exemplo. Assim, uma companhia consegue reduzir os riscos associados ao investimento e maximizar os resultados desde o início do projeto.

Quando projetos de P&DI passam a ser mensurados e tratados como ativos estratégicos, as empresas conseguem estabelecer prioridades, acompanhar resultados, direcionar investimentos e construir um portfólio equilibrado. Logo, medir os resultados possibilita o aprendizado contínuo sobre os processos de inovação, a redução de incertezas futuras e a melhora na qualidade das decisões relacionadas à alocação de recursos.

(Higor Rocha é Gerente de Negócios do FI Group, consultoria especializada na gestão de incentivos fiscais e financiamento à Pesquisa & Desenvolvimento - P&D).

A próxima guerra do crédito será pela qualidade dos dados

O mercado de crédito no Brasil vive, há anos, uma disputa por taxa, prazo e apetite de risco. Bancos, fintechs e gestoras competem por quem oferece a condição mais atrativa para quem precisa antecipar recebíveis ou tomar dinheiro emprestado.

O custo da dependência: como a concentração de conhecimento eleva os riscos operacionais?

Imagine que, amanhã, uma das pessoas mais experientes da empresa peça demissão.

TI sob pressão: o que está travando a produtividade nas empresas

No ambiente corporativo atual, a distância entre infraestrutura de TI e eficiência operacional virou um gargalo silencioso - e crescente.

O cenário exige mais educação empresarial

Se, por um lado, o Brasil segue registrando abertura de empresas em ritmo relevante, como mostram os dados divulgados pelo Sebrae, por outro, a Serasa Experian aponta para mais de 9,1 milhões de CNPJs inadimplentes. Um contraste que evidencia algo importante: abrir uma empresa demonstra iniciativa, mas permanecer exige preparo.

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta



Automation Fair 2026 abre inscrições para o principal evento de operações industriais

A Rockwell Automation, maior empresa do mundo dedicada à automação industrial e à transformação digital, acaba de anunciar a abertura das inscrições para a Automation Fair 2026, que acontece entre 16 e 19 de novembro no Thomas M. Menino Convention & Exhibition Center, em Boston, no Estados Unidos. Com o tema “Future in Focus”, a Automation Fair 2026 prevê reunir mais de 14 mil profissionais das áreas de manufatura, tecnologia e operações industriais de todo o mundo para quatro dias de aprendizado, inovação e colaboração. Os participantes poderão explorar tecnologias emergentes, obter insights práticos e se conectar com as pessoas que estão moldando o futuro das operações industriais (<https://bit.ly/4cW3wXp>).

Leia a coluna completa na página 3

News@TI



TD SYNnex realiza o Power UP Brasil 2026

@A TD SYNnex Brasil anuncia a realização do Power UP Brasil 2026. O evento, este ano na terceira edição, terá como tema “O futuro que construímos juntos: transformando ecossistemas, desenvolvendo pessoas, criando valor”, reunirá fabricantes, canais, clientes e especialistas para discutir os caminhos da transformação tecnológica, dos negócios e do desenvolvimento de talentos na era da Inteligência Artificial. A TD SYNnex concebe o Power UP como uma plataforma de reflexão sobre o ecossistema de tecnologia, promovendo conexões, compartilhamento de conhecimento e geração de valor para todo o mercado. Por seu escopo, nas duas primeiras edições o evento contou com mais de mil participantes. A programação contará com a participação de convidados externos de destaque, trazendo diferentes perspectivas sobre os desafios e oportunidades do setor, incluindo painel sobre o impacto da reforma tributária nos negócios de TI (<https://lac.tdsynnex.com/br/pt-br/>).

Leia a coluna completa na página 2

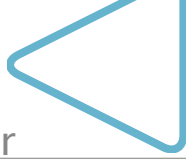
Automóveis

Via Digital Motors

Por Lucia Camargo Nunes



Leia na página 4



OPINIÃO

Por que a soberania de IA deixou de ser opcional e se tornou prioridade

Gustavo Leite (*)

Empresas devem focar em operacionalizar conceito com agilidade, antecipando-se às exigências do mercado, clientes e reguladores

Nos últimos 18 meses, a IA passou da experimentação para a execução. Conforme a adoção avança, o debate puramente técnico sobre modelos e produtividade se expandiu para incluir controle, responsabilidade e confiança. No centro dessa transição está a governança, a segurança e a soberania dos dados. A IA gera valor tangível, trazendo também exposições a riscos que precisam ser gerenciados com precisão.

Incidentes de vazamento de dados proprietários e o aumento do escrutínio sobre o treinamento de modelos mostram uma realidade simples: os sistemas de IA são tão seguros e resilientes quanto as bases de dados em que se apoiam. Ao mesmo tempo, regulamentações rigorosas, como o EU AI Act e leis regionais de residência de dados, redefinem o significado de conformidade para multinacionais. A implementação de IA tornou-se, acima de tudo, um exercício de controle estratégico.

A IA vai além da análise de dados: ela os multiplica. Cada documento, resumo ou interação gerada cria um novo ativo de informação, geralmente não estruturado, descentralizado e sem governança. Para empresas globais, a falta de visibilidade sobre esses dados representa riscos regulatórios e reputacionais graves.

Com isso, a soberania de dados ascendeu ao topo das prioridades da alta liderança, superando a condição de mera checagem burocrática. Conselhos de administração agora exigem respostas claras sobre onde os dados residem, quem tem acesso a eles e quais são os riscos de um uso inadequado.

O conceito de Soberania de IA

A soberania de dados tradicional focava na localização geográfica das informações. A soberania de IA expande esse escopo para todo o ciclo de vida do dado. Isso inclui saber onde cada etapa da informação é armazenada e processada, quais

modelos a utilizam e em quais mercados essa inteligência é aplicada.

Essa realidade gera um dilema estratégico entre velocidade, controle e risco. Plataformas de grande escala (hyperscalers) oferecem agilidade e escalabilidade, trazendo também preocupações sobre jurisdição e exposição de propriedade intelectual. A avaliação de risco deve depender da classificação da informação: dados públicos exigem controles muito diferentes de códigos-fonte, projetos de produtos ou dados confidenciais de clientes e funcionários.

Reguladores impõem multas, enquanto a perda de confiança de clientes e parceiros causa danos ainda mais difíceis de reparar. Empresas incapazes de explicar como sua IA gera resultados ou de onde vêm seus dados criam um passivo perigoso. A única forma de comprovar a conformidade é por meio do rastreamento de origem e linhagem dos dados (data lineage), um desafio que muitas organizações ainda lutam para resolver.

O caminho para o futuro

O avanço para um futuro soberano em IA exige o estabelecimento de fundações sólidas, preservando a inovação e o uso de infraestruturas globais. O processo começa pela consolidação, classificação e compreensão das informações em uma plataforma unificada, estabelecendo uma fonte única da verdade.

A partir dessa base, as organizações devem investir em rastreabilidade e auditabilidade de dados, estruturas de governança adaptáveis a diferentes regiões e arquiteturas flexíveis que conciliem escala global com controle local.

A IA força uma revisão profunda da gestão de dados corporativos, transformando uma preocupação operacional em um risco estratégico. A soberania de dados abriu esse caminho, e a soberania de IA consolida a nova exigência para organizações multinacionais. A prioridade máxima agora é operacionalizar esse conceito com agilidade, antecipando-se às exigências do mercado, de clientes e de reguladores.

(*) VP da Cohesity para América Latina.

O pão era a base da alimentação na Roma Antiga.

Para refletirmos



Vivaldo José Breternitz (*)

Segundo Handre, um perfil do X, (antigo Twitter), em 73 a. C. o governo romano distribuía gratuitamente a 40 mil cidadãos os grãos com os quais era fabricado o pão.

Em 46 a.C., quando Júlio César assumiu o poder absoluto em Roma, 320 mil pessoas recebiam sua ração mensal de grãos. Essa expansão de oito vezes ocorreu em cerca de três décadas e mostra o que costuma acontecer nos chamados “estados de bem-estar social”.

O crescimento aconteceu de forma incremental. Políticos procuravam ampliar o número de pessoas que tinham direito ao benefício; cada expansão normalizava a próxima. O cidadão que antes considerava vergonhoso receber o auxílio, passou a esperá-lo, depois a exigí-lo, e finalmente a se organizar politicamente para protegê-lo. Milhares de pessoas migraram para Roma com o objetivo de receberem o benefício.

Esse é o mecanismo central identificado por pensadores de livre mercado em todas as épocas: uma vez criado um programa de transferência de renda, cria-se também uma base de apoio para ele. Os beneficiados votam, os políticos consolidam suas carreiras e, no caso de Roma, os produtores e comerciantes de grãos que abasteciam o Estado passaram a ter interesse em manter os benefícios vivos.

César conseguiu reduzir o número de beneficiários para 150 mil por meio de auditorias de verificação de reais necessidades. Foi uma de suas medidas mais coerentes na área econômica. César foi assassinado e seus sucessores, silenciosamente, deixaram os números subirem novamente.

O que o auxílio exigia? Importações maciças de grãos da Sicília, Sardenha e Egito, organizadas por logística estatal, a custos estatais, financiadas por impostos e valores tomados de estrangeiros durante guerras.

Comprar pelo aplicativo não é mais caro. Essa conta começa no preço, mas não termina nele

Ainda existe uma percepção muito comum entre os brasileiros: comprar supermercado pelo aplicativo é mais caro. Mas será que isso ainda é verdade?

Curiosamente, essa lógica já mudou em quase todas as outras categorias. Quando vamos comprar um celular, uma televisão, uma passagem aérea ou até uma peça de roupa, a primeira reação costuma ser pesquisar na internet e comparar preços. Já entendemos que o ambiente digital amplia nossas opções e aumenta as chances de economizar.

Mas, quando o assunto é supermercado, muitos consumidores ainda fazem a comparação olhando apenas para o preço da gôndola. E talvez seja justamente aí que valha ampliar a análise.

O consumidor brasileiro está certo em se preocupar com o preço. Alimentação e saúde representam uma parcela importante do orçamento das famílias. Uma diferença de 5% ou 10% na compra do mês faz diferença no bolso de milhões de pessoas. Justamente por isso, vale olhar para a conta completa.

Hoje, basta abrir um aplicativo para comparar preços entre diferentes supermercados em poucos minutos. Em muitos casos, os produtos têm exatamente o mesmo preço praticado na loja física. Além disso, o consumidor tem acesso a ofertas e benefícios que podem tornar o valor final da compra igual ou até menor do que seria presencialmente.

Mais do que isso, a tecnologia trouxe muito mais transparência. Com muito mais informação disponível, o consumidor consegue comparar, escolher a melhor oferta e decidir onde comprar com muito mais segurança. Fazer essa mesma comparação no mundo físico exigiria visitar diferentes supermercados, gastar combustível, enfrentar trânsito e dedicar horas do dia a essa pesquisa.



Existe um segundo ponto que quase nunca entra nessa conta.

Ir ao supermercado envolve deslocamento, combustível, estacionamento, pedágio em algumas cidades e filas. Mas, principalmente, envolve tempo. Uma ida ao mercado pode facilmente consumir uma ou duas horas. Quanto vale esse tempo? Quanto dele poderia ser dedicado ao trabalho, à família, ao descanso ou simplesmente ao lazer?

Esse também é um custo da compra.

Outro avanço importante aconteceu na logística. Comprar online já não significa esperar dias para receber um produto. Hoje, quem precisa de um medicamento, de um item de supermercado ou de qualquer outro produto essencial, pode recebê-lo em poucos minutos.

Mas nem toda compra exige essa velocidade. Quando o consumidor prefere programar a

A partir de um certo momento, as fontes de receita derivadas das guerras secaram, mas a obrigação permaneceu. Roma havia emitido um cheque contra futuros sucessos militares, mas esses sucessos acabaram não chegando.

A lição é simples: distribuir um benefício é distribuir dependência. Distribuir dependência é dar poder político para quem controla a distribuição. O auxílio em grãos não foi a única causa da queda do Império Romano, mas ao tornar reformas politicamente quase impossíveis, também contribuiu para isso.

Refletindo sobre o assunto, talvez seja possível encontrar semelhanças sobre o que acontece em um certo país da América do Sul...

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

entrega, também pode fazer isso. Essa flexibilidade permite escolher a opção que faz mais sentido para cada necessidade e também torna a operação mais eficiente para o varejista, que consegue planejar melhor suas entregas.

O futuro do varejo não será definido pela disputa entre o físico e o digital, mas pela integração entre os dois. Há momentos em que visitar uma loja faz todo sentido, seja para conhecer lançamentos, experimentar produtos ou aproveitar a experiência de compra. Em outros, a praticidade do digital faz mais sentido. Não se trata de substituir um canal pelo outro, mas de oferecer ao consumidor a melhor opção para cada momento.

Não por acaso, o comércio eletrônico brasileiro continua crescendo ano após ano. Segundo projeções da Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-Commerce (ABIACOM), o setor poderá movimentar cerca de R\$ 379 bilhões até 2030. Isso mostra que comprar online deixou de ser uma tendência para se tornar parte da rotina dos brasileiros. O supermercado é uma das próximas grandes fronteiras dessa transformação.

Talvez a maior mudança seja justamente essa: quando colocamos na conta não apenas o valor da etiqueta, mas também a possibilidade de comparar ofertas, economizar tempo e evitar custos invisíveis, percebemos que comprar online deixou de ser apenas uma alternativa. É uma nova forma de consumir.

O futuro do varejo não será uma escolha entre o físico e o digital. Será a integração dos dois, oferecendo ao consumidor mais transparência, mais opções e mais liberdade para decidir como, quando e onde comprar.

(Fonte: Talita Poletto é líder da operação da 99Compras, com mais de 15 anos de experiência em liderança comercial, estratégia e desenvolvimento de negócios).

News@TI

DE-CIX e SAMM firmam parceria

A DE-CIX anuncia uma parceria com a SAMM. Com o acordo, a SAMM passa a integrar o programa global de parceiros DE-CIX R3 (Resell-Refer-Reach) como Standard Reseller Partner. A expectativa é que a colaboração traga diversas novas redes para a plataforma da DE-CIX ao longo de 2026. Por meio da parceria, a SAMM oferecerá aos seus clientes empresariais acesso direto ao ecossistema global de interconexão da DE-CIX, permitindo conexão de baixa latência e alto desempenho com redes, provedores de nuvem e plataformas digitais em todo o mundo. A iniciativa fortalece a resiliência das operações digitais e contribui para acompanhar o rápido crescimento da economia digital brasileira (<https://www.samm.com.br/>).

É hora de comprar imóvel?

Brain Consultoria revela 52% de intenções

Busca por imóveis como ativo de proteção e rentabilidade segue em ritmo acelerado no Brasil, desafiando o cenário de juros altos. De acordo com o Indicador de Antecedentes Imobiliários (Abrainq/FIPE), o setor imobiliário mantém sua posição entre as opções de investimento preferidas do brasileiro para preservação de patrimônio.

Já a última sondagem da Brain Consultoria revelou que a intenção de compra atingiu 52%, o maior patamar da série histórica, impulsionada por um perfil cada vez mais investidor: 26% dos interessados buscam imóveis especificamente para esse fim, seja para locação de curto/longo prazo ou para rentabilidade via revenda.

O cenário reforça que investir em imóveis con-



tinua sendo uma das estratégias preferidas dos brasileiros para construir patrimônio e diversificar os investimentos. No entanto, especialistas alertam que o sucesso da operação depende de planejamento. Para Ramiro Delgado, CEO do Trade Imobiliário, consultoria especializada em investimentos imobiliários, depende muito mais da estratégia adotada do que

o valor disponível para começar.

“O erro mais comum é acreditar que qualquer imóvel representa uma boa oportunidade. Investir exige análise técnica, conhecimento de mercado e planejamento financeiro. Quando esses fatores são considerados, é possível reduzir riscos e aumentar significativamente o poten-

cial de valorização”, afirma.

O especialista destaca três pontos fundamentais para quem deseja dar os primeiros passos no setor: 1) Compre pela oportunidade, não pela emoção; 2) Faça as contas antes de fechar negócio; 3) Defina uma estratégia antes de investir.

Antes de comprar um imóvel, é importante definir qual é o objetivo do investimento. Segundo o consultor, cada estratégia atende a um perfil diferente de investidor. “Perfis mais conservadores costumam priorizar imóveis voltados para locação, buscando previsibilidade na geração de renda e valorização gradual do patrimônio. Já quem possui um perfil moderado pode apostar em imóveis com potencial de valorização em bairros em desenvolvimento, aguardando o momento ideal para a venda”, comenta.

Berna investe R\$ 900 mil em hot dog sem nitrato

De olho nos novos hábitos do consumidor e no avanço da tecnologia de alimentos, a Berna, tradicional indústria de embutidos premium fundada nos anos 1960 por uma família de charcuteiros suíços, anuncia a criação da primeira salsicha vermelha para cachorro-quente sem nitrato do mercado brasileiro. A inovação faz parte da estratégia da companhia para transicionar todo o seu portfólio de salsichas para versões livres do conservante sintético até o final de 2027.

Para viabilizar o produto, que exigiu um ano de desenvolvimento específico para garantir atributos de sabor, textura e segurança microbiológica sem o uso

de aditivos artificiais, a Berna investiu R\$ 900 mil em infraestrutura, testes e P&D. O aporte financeiro já foi integralmente retornado pelo desempenho comercial das novas opções: Swiss Dog (blend bovino e suíno com redução de sódio) e All Beef (100% bovina, estilo americana).

“A decisão de remover o nitrato não nasceu de uma tentativa de cobrar mais por um produto diferenciado. Vendemos as opções sem o ingrediente pelo mesmo valor das versões convencionais da marca. O objetivo é acompanhar a evolução tecnológica e responder à busca do consumidor por rótulos mais limpos (clean label)”, diz João Rodolfo Häfeli, CEO da Berna.

Suape retoma área arrendada

O Complexo Industrial Portuário de Suape retomou uma área de 55 hectares anteriormente arrendada à Vard Promar, ampliando a disponibilidade de terrenos para novos investimentos. O espaço soma 550 mil metros quadrados, o equivalente a cerca de 77 campos de futebol. Com acesso à frente d’água, reúne condições para receber empreendimentos industriais, logísticos, portuários, navais e offshore.

A retomada ocorreu após decisão arbitral favorável à Suape, que reconheceu a validade da rescisão unilateral do contrato de arrendamento firmado em 2010. Com o encerramento da ar-

bitragem, a estatal portuária poderá reassumir a posse e avançar na avaliação de alternativas para sua futura destinação.

“A retomada dessa área amplia a capacidade de Suape de receber novos projetos em um espaço com características favoráveis à atividade industrial e portuária. Nosso objetivo agora é avaliar a melhor destinação para o terreno, de forma que ele possa cumprir uma função produtiva e contribuir para a atração de investimentos e a geração de novas oportunidades em Pernambuco”, afirma o diretor-presidente de Suape, Armando Monteiro Bisneto.

O CEO que não faz nada

Caio Amante (*)

Na maior parte do tempo, o melhor uso de um CEO é parecer que ele não está fazendo nada. Dito assim, soa indefensável. Afinal, CEO bom não deveria estar na rua, vendendo e com a agenda lotada?

Eu discordo. A rua importa, mas com estratégia. O verdadeiro trabalho do CEO está dentro da organização: construir liderança, ouvir clientes, definir onde está, onde precisa chegar e desenhar o caminho. No fim, é pensar.

Estudo de Michael Porter e Nitin Nohria, publicado na Harvard Business Review em 2018, mostra que CEOs passam 72% do tempo em reuniões e apenas 21% em estratégia. Mais relevante: apenas 28% do tempo é dedicado a momentos sozinhos. O trabalho que só o CEO pode fazer, pensar a empresa, é justamente o mais desprotegido da agenda.

Reuniões têm horário. Clientes ligam. Urgências pressionam. Pensamento não manda convite. Se o CEO não proteger esse espaço, a empresa passa a ser dirigida pelos eventos, não por uma tese.

Eu chamo isso de ponto A e ponto B. O ponto A é a posição da empresa: o que sabe fazer, para quem, com quais forças e fraquezas. O ponto B é a visão de longo prazo, o lugar que escolheu ocupar no mercado. Estratégia é o caminho entre os dois.

Definir o ponto B exige também renunciar: decidir quais mercados não disputar, clientes não atender e receitas recusar. A estratégia aparece tanto no que a empresa rejeita quanto no que anuncia.

Outro trabalho permanente do CEO é construir vantagem competitiva. Não basta entregar algo que o cliente valoriza. É preciso que o concorrente não consiga copiar rapidamente. Caso contrário,

existe uma boa prática, não vantagem.

A Dataside me ensinou isso. Fomos a primeira empresa brasileira a obter a certificação ISO 42001, norma de gestão de inteligência artificial. Naquele momento, era diferenciação. Hoje, sei que outros concorrentes também buscarão a certificação. A pergunta, portanto, não é apenas qual é a nossa vantagem, mas qual será a próxima.

Mas pensar sozinho não move empresa. A decisão só vira realidade pelos líderes. Por isso, o CEO precisa comunicar a visão, dar suporte aos gestores e garantir que o combinado aconteça. Cobrança sem suporte é abandono com metas.

Também é preciso saber quando sair da sala. Visitar clientes permite perceber sinais de mudança antes dos relatórios. Movimento sem tese pode ser o disfarce da falta de direção.

Minha tese tem limites. Uma startup que ainda não validou seu produto precisa vender; uma empresa em crise exige o CEO na operação. O problema surge quando a exceção vira regra: o fundador continua sendo vendedor, entregador e decisor anos depois da fundação. Nesse cenário, a empresa não cresce além da agenda do dono.

O CEO é responsável por ligar o ponto A ao ponto B: definir a visão, construir a estratégia, renovar a vantagem competitiva, formar líderes e comunicar a direção. Vender faz parte do papel, mas não no lugar do sistema comercial.

Uma agenda com espaços em branco pode parecer pouco. O erro é confundir movimento com liderança. Se não existe na agenda um bloco dedicado ao trabalho que só o CEO pode fazer, talvez ele ainda esteja executando a empresa — e não a dirigindo.

(*) **Caio Amante é CEO & Founder at Dataside | Business Strategy & Management.**



Economia do P, M. G...

O varejo brasileiro avança em ritmo moderado enquanto novas despesas passam a ocupar uma parcela relevante da renda disponível das famílias. No 1º semestre deste ano, as vendas do comércio cresceram 1,9%, mas o segmento de tecidos, vestuário e calçados recuou 0,2%. Ao mesmo tempo, as apostas online retiraram cerca de R\$ 62,5 bilhões líquidos das famílias em 2025, enquanto o mercado brasileiro de canetas emagrecedoras movimentou aproximadamente R\$ 10 bilhões no mesmo período. O movimento revela uma mudança na composição do orçamento: gastos que até poucos anos tinham participação menor ganharam escala e passaram a disputar recursos com categorias tradicionais do varejo. Para o setor esportivo, a concorrência pelo bolso do consumidor deixa, portanto, de acontecer apenas entre marcas e passa a envolver também apostas, medicamentos, assinaturas e diferentes serviços digitais.

Economia – II

No cenário acima, a Speedo Brasil observa uma transformação na forma como o consumidor distribui seus recursos entre lazer, saúde, entretenimento e atividade física. O avanço das bets ajuda a dimensionar essa mudança: estima-se que as apostas online retiraram cerca de R\$ 143,8 bilhões em vendas do varejo, valor equivalente a aproximadamente 2,5% do faturamento do comércio. Presente em mais de 40 mil pontos de venda e em 400 eventos esportivos por ano, a Speedo acompanha de perto essa mudança: “Hoje, o varejo não disputa apenas com empresas que oferecem produtos semelhantes. Quando bilhões de reais deixam de circular no comércio para financiar outras formas de consumo, surge um novo concorrente pelo orçamento das famílias. Isso muda a dinâmica

do mercado e exige uma leitura muito mais profunda sobre onde o brasileiro está colocando seu dinheiro”, afirma Roberto Jalonetsky, CEO da Speedo Brasil.

Economia – III

Já o avanço das canetas emagrecedoras produz efeitos que ultrapassam o setor farmacêutico. Em 2025, os medicamentos à base de GLP-1 movimentaram cerca de R\$ 10 bilhões no Brasil e passaram a representar aproximadamente 4% do varejo farmacêutico. Na Speedo, estudos internos também identificaram uma mudança no perfil das compras: as vendas de peças em tamanhos menores aumentaram 23%, movimento associado à redução das medidas dos consumidores. No e-commerce, a análise das compras mostra clientes migrando para numerações inferiores, com casos de consumidores que passaram do GG para o M, uma redução de dois tamanhos.

Algodão/Avanços

O economista Ricardo Amorim está confirmado como um dos palestrantes do 15º Congresso Brasileiro do Algodão (CBA), que será realizado de 22 a 24 de setembro, no Exponinas, em Belo Horizonte (MG). Com o tema “Algodão brasileiro: fibra natural. Uma jornada com propósito, qualidade e transparência”, o evento reunirá produtores, pesquisadores, lideranças, empresas e especialistas para discutir os principais desafios e oportunidades da cadeia do algodão. “O agronegócio brasileiro vive um momento de grandes transformações. Na cadeia do algodão, que já conquistou enorme relevância e competitividade internacional, o desafio é continuar avançando em produtividade, tecnologia, sustentabilidade e acesso a mercados”, diz Amorim. Inscrições pelo site <https://congressodoalgodao.com.br/>



nelson.tucci@netjen.com.br

Expo CIEE

O Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) abriu, dia 17 deste mês, as inscrições para a Expo CIEE 2026, que acontecerá nos dias 15, 16 e 17 de outubro, no Pavilhão Amarelo do Expo Center Norte, em São Paulo. Tradicionalmente reconhecido como uma feira de carreiras, o evento amplia sua proposta e se consolida como um ecossistema de experiências voltado ao público jovem, reunindo desenvolvimento profissional, oportunidades, conhecimento, tecnologia, entretenimento e conexão em um só lugar. As inscrições são gratuitas. Para se inscrever e baixar o aplicativo, acesse: www.expociee.com.br

TDah/IBGE

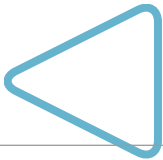
Existe um Projeto de Lei (4.459/2021) no Senado pleiteando a inclusão de TDAH, dislexia e visão monocular no Censo. A medida é considerada fundamental para que diagnosticados deixem de ser invisíveis para o Poder Público e é porta de entrada para formulação efetiva de políticas públicas. Sem números oficiais que estabeleçam a dimensão populacional de determinada faixa da população, não é possível iniciar o processo que culmina com o oferecimento de serviços públicos para atender a uma demanda específica. Atualmente, esse é o drama de que padecem algumas das principais neurodivergências, tais como o Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDah) e a dislexia. Atualmente, apenas o Transtorno do Espectro Autista (TEA) é contemplado com tratamento quantitativo oficial pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Condomínios/Climáticos

Eventos climáticos extremos colocam condomínios em alerta: quem paga a conta pelos danos? Cada vez mais assistimos a chuvas intensas, ventos fortes, alagamentos, quedas de árvores e até tornados, que deixaram de ser episódios tão distantes de nossas rotinas. Em condomínios, os eventos climáticos extremos podem provocar prejuízos que vão de carros danificados e garagens alagadas a destelhamentos, queda de muros, portões e interrupções no fornecimento de energia. Mas, diante de um estrago causado pela natureza, quem deve pagar a conta? “Um evento climático pode ser imprevisível e é preciso investigar a causa do dano e verificar se havia alguma obrigação de manutenção, prevenção ou reparo que não foi cumprida. A responsabilidade civil nasce justamente quando conseguimos identificar quem tinha o dever de agir e não agiu”, explica Adriana Vellozo, especialista em direito condominial.

Investimento / Energia

AABB firmou uma parceria estratégica e fez um investimento minoritário (o montante não foi revelado) na LevelTen Energy, a maior plataforma do mundo para negociação de energia limpa, incluindo contratos de compra de energia (PPAs, na sigla em inglês). Com sede nos Estados Unidos, a LevelTen já viabilizou mais de 20 GW em transações de energia limpa, em mais de 35 mercados da América do Norte e da Europa. A parceria estratégica e o investimento fortalecem a oferta de serviços de consultoria em energia e carbono (E&C, na sigla em inglês) da ABB, combinando sua expertise em eletrificação.



Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (*)

Sem Salão, Festival Interlagos vira o principal evento do ano

Sem a realização do Salão Internacional do Automóvel de São Paulo neste ano, o Suhai Festival Interlagos assume a posição de principal evento automotivo do país em 2026. A Edição Auto acontece entre os dias 27 e 30 de agosto, no Autódromo de Interlagos, na capital, e chega com o maior número de marcas já reunido em suas edições, mais de 30 fabricantes confirmados.

A lista formada por Abarth, Aston Martin, Avatr, BMW, BYD, Caoa Changan, Denza, Fiat, Ford, GAC, Geely, GR-Gazoo Racing, GWM, Honda, Jaecoo, Jeep, Jetour, Leapmotor, Lexus, McLaren, MG, Mitsubishi Motors, Omoda, Peugeot, Ram, Renault e Volvo se somam agora DFM (Dongfeng), Mini, iCaur e Baic.

O porte do Festival também cresceu. A edição de 2025 recebeu 125,9 mil visitantes e, para 2026, o índice de renovação entre expositores chega a 98%. Um novo pavilhão soma 15 mil m² de exposição, com espaço para empresas trazidas pelo Mercado Livre, centro de convenções para até mil pessoas e lounges VIP.

A proposta é colocar o visitante em contato direto com os produtos, por meio de test drives e ativações dentro do complexo. Entre as novidades da edição está o Race Pass, ingresso que permite duas voltas em um Caterham na pista de Interlagos, por R\$ 1.970.



Festival Interlagos;

Leapmotor apresenta o hatch B05 pela primeira vez no país

A marca chinesa do grupo Stellantis leva ao Festival Interlagos o B05, hatch médio já vendido na Ásia e na Europa, para apresentar ao público brasileiro uma fatia do portfólio global da marca e testar a percepção dos visitantes. O modelo tem motor de 218 cv com tração traseira, acelera de 0 a 100 km/h em 6,7 segundos e roda até 482 km com uma carga, no ciclo WLTP.

A carroceria tem 4,43 m de comprimento, 1,88 m de largura e 2,73 m de entre-eixos. Além do B05, a marca expõe toda a gama já comercializada no país e apresenta pela primeira vez o B10 Ultra-Híbrido, com tecnologia Reev, que deve ser o próximo lançamento da Leapmotor no Brasil.

Nova submarca TerraForce terá série limitada do Tank 300

A GWM estreia no Brasil a submarca TerraForce, criada pela equipe local da marca para o público de veículos 4x4. O primeiro produto é o Tank 300 TerraForce, série limitada a 300 unidades, híbrida plug-in flex, com rack de expedição no teto, rodas de liga leve de 18" e cor exclusiva cinza Zenith. Os bancos dianteiros ganharam ventilação no encosto e o do motorista passou a ter oito modos de massagem.

O conjunto mecânico combina motor 2.0 turbo a combustão com motor elétrico, somando 394 cv e 74 km de autonomia elétrica no ciclo Inmetro. Custa R\$ 350 mil.



Terra Force Tank 300.

Kia Tasman estreia a marca em picapes

A Kia inicia a venda da Tasman, primeira picape da história da marca, na versão GL. O modelo é equipado com motor diesel 2.2 de 210 cv e 45 kgfm de torque, câmbio automático de oito velocidades e tração 4x4 com quatro modos de condução, totalizando sete modos ao considerar as configurações de terreno.

A caçamba oferece 1.173 litros de capacidade volumétrica, carga útil de 1.007 kg e capacidade de tração de até 6.200 kg. O interior traz painel com 29,6" de telas somadas. A Tasman GL está disponível em cinco cores, com garantia de cinco anos e preço sugerido de R\$ 249.990.

Volkswagen revela Tukan e camufla nova Amarok em Barretos

A Volkswagen usou a Festa do Peão de Barretos para revelar o design externo da picape compacta Tukan, projeto nacional a ser produzido em São José dos Pinhais (PR), com chegada prevista para o primeiro semestre de 2027.

A marca também mostrou pela primeira vez, com camuflagem, a nova geração da Amarok, que será fabricada na Argentina a partir de 2027. A montadora afirma que será a versão mais potente da história do modelo, mas não detalhou motorização, potência ou outros dados técnicos nesta etapa.



VW Amarok e Tukan.

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

Reforma, construção e valorização: por que o imóvel passou a ser visto como um ativo financeiro

Gustavo Caciatori (*)

Durante muito tempo, o imóvel foi visto pelos brasileiros como um bem de moradia ou uma reserva patrimonial. Hoje, essa percepção começa a mudar. Em um cenário marcado por juros ainda elevados, maior seletividade na concessão de crédito e consumidores mais atentos à gestão do patrimônio, cresce a visão de que o imóvel também pode ser um ativo financeiro capaz de gerar valor ao longo do tempo.

Essa mudança acontece por uma razão simples: um imóvel não é um patrimônio estático. Assim como outros ativos, ele pode ser valorizado por investimentos estratégicos, principalmente quando reformas, ampliações e melhorias aumentam sua atratividade e seu preço de mercado.

Segundo levantamento da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), o mercado imobiliário manteve trajetória de crescimento nos últimos anos, impulsionado pela demanda por imóveis de melhor qualidade e pelo interesse crescente em propriedades com maior eficiência energética, plantas funcionais

e infraestrutura atualizada. Ao mesmo tempo, índices como o FipeZAP mostram que os preços dos imóveis residenciais continuam apresentando valorização em diversas capitais brasileiras, reforçando o potencial do patrimônio imobiliário como ativo de longo prazo.

Mas valorizar um imóvel não significa simplesmente gastar mais dinheiro com uma reforma. O retorno do investimento depende da capacidade de realizar melhorias que aumentem efetivamente o valor percebido pelo mercado. Modernização de cozinhas e banheiros, melhorias na eficiência energética, atualização das instalações elétricas e hidráulicas, ampliação de ambientes e adequação às novas necessidades de uso costumam oferecer maior potencial de valorização do que intervenções voltadas apenas ao aspecto estético.

Essa lógica aproxima o mercado imobiliário do conceito de gestão patrimonial. Antes de iniciar qualquer obra, o proprietário deve avaliar qual será o impacto daquele investimento sobre o valor futuro do imóvel e se existe potencial para recuperar o capital

empregado em uma eventual venda ou locação.

É justamente nesse contexto que o crédito pode exercer um papel estratégico. Historicamente, muitas pessoas associaram empréstimos apenas ao financiamento do consumo ou à solução de emergências financeiras. No entanto, quando utilizado para financiar melhorias que aumentam o valor de um ativo, o crédito passa a desempenhar outra função: antecipar um investimento capaz de gerar retorno patrimonial.

Dados internos do Banco Bari ajudam a ilustrar esse movimento. No primeiro semestre de 2026, os contratos de empréstimo com garantia de imóvel cresceram 79,8% nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Entre os principais destinos dos recursos aparecem justamente construção e reforma (16,6%), atrás apenas da reorganização financeira por meio da quitação de dívidas (37,3%).

O dado revela uma mudança importante no comportamento do consumidor. O imóvel deixa de ser apenas a garantia da operação de crédito e é também o destino

do investimento realizado com os recursos obtidos. Naturalmente, isso não significa que qualquer reforma justificará uma operação de crédito. A decisão deve partir de uma análise financeira cuidadosa.

O primeiro passo é comparar o custo do financiamento com o potencial de valorização do imóvel. Em modalidades como o empréstimo com garantia, que costumam oferecer juros inferiores aos praticados em linhas de crédito pessoal e prazos que podem chegar a 20 anos, o proprietário consegue distribuir o investimento ao longo do tempo e preservar seu fluxo de caixa. Ainda assim, o retorno esperado precisa ser suficiente para justificar o custo da operação.

Outro aspecto importante é compreender que patrimônio e liquidez caminham juntos. Um imóvel mais valorizado amplia as possibilidades do proprietário, seja para venda, locação, utilização em futuras operações de crédito ou sucessão patrimonial. Em outras palavras, investir no imóvel não significa apenas melhorar sua aparência, mas fortalecer um dos principais ativos financeiros das famílias brasileiras.

Essa discussão ganha ainda mais relevância em um país em que boa parte da riqueza das famílias está concentrada no patrimônio imobiliário. Enquanto aplicações financeiras costumam receber atenção constante, imóveis frequentemente passam anos sem qualquer investimento que preserve ou amplie seu valor de mercado.

Enxergar o imóvel sob uma perspectiva patrimonial significa mudar essa lógica. Reformas deixam de ser vistas apenas como despesas e integram uma estratégia de valorização de ativos. Da mesma forma, o crédito deixa de ser um instrumento exclusivamente voltado ao consumo e funciona como um mecanismo para antecipar investimentos capazes de fortalecer o patrimônio no longo prazo.

O desafio, portanto, não é decidir entre reformar ou não. É compreender quando a reforma representa um investimento e quando ela é apenas um gasto. Essa diferença é o que transforma um imóvel em um ativo financeiro verdadeiramente estratégico.

(*) Diretor de operações do Bari.

Quem são os profissionais raros que estão redefinindo produtividade na era da IA

Nos últimos anos, o termo colaborador unicórnio tem ficado mais familiar no meio corporativo

Eduardo Barros (*)

Usado para descrever um profissional que dá “match” com todas as habilidades e formações exigidas na vaga — e justamente por isso ser tão raro de encontrar — agora, com a popularização da inteligência artificial generativa, ganha novas características. Esses profissionais não temem a IA, ao contrário, aprendem a dominá-la e, justamente por isso, estão moldando uma nova lógica de produtividade, com a introdução de diferentes agentes autônomos de IA em suas rotinas. Ao mesmo tempo técnicos, analíticos, curiosos e criativos, também costumam ser versáteis e apresentam rapidez de aprendizagem. Como geram alto impacto nos resultados das empresas, são altamente desejados por startups e organizações inovadoras.

No universo das startups, o termo “unicórnio” ganhou notoriedade em 2013 a partir do artigo “Welcome to the Unicorn Club”, escrito por Aileen Lee, investidora de venture capital. No texto, ela cunhou o conceito para definir startups avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão, destacando sua raridade no mercado. Já a aplicação da metáfora ao contexto de pessoas, o colaborador unicórnio, foi posteriormente popularizada por Ryan Holmes, fundador da Hootsuite, plataforma de gerenciamento de mídias sociais. A escolha do termo não é casual: desde a Antiguidade, o unicórnio é retratado como uma criatura rara, forte e poderosa, apesar de nunca ter tido sua existência comprovada.

Segundo o relatório “Work Change”, do LinkedIn, publicado em maio do ano passado a partir de dados coletados com trabalhadores de diferentes países, o mercado de trabalho passa



Julian Catalin's Images, CANVA

por uma transformação sem precedentes. Nos próximos cinco anos, cerca de 70% das habilidades hoje exigidas para a maioria das funções serão diferentes, o que evidencia que a adaptabilidade deixou de ser um diferencial e passou a ser uma condição básica de relevância profissional. A inteligência artificial já não pode ser tratada como promessa futura, pois está integrada à rotina das empresas e acelera a renovação das competências demandadas.

Colaboradores unicórnios exercem um papel relevante na circulação de conhecimento dentro das organizações. Ao se tornarem referências para os times, compartilham aprendizados práticos do cotidiano, aliando hard e soft skills à habilidade de operar junto a tecnologias de IA. Eles disseminam boas práticas e aceleram o aprendizado coletivo. Esse processo favorece a continuidade dos projetos, reduz a concentração de conhecimento em poucas pessoas e fortalece a organização no longo prazo, ampliando sua relevância em um mercado cada vez mais competitivo.

Em agosto de 2025, a Meta contratou Matt Deitke, então com 24 anos, por um valor estimado em US\$ 250 milhões, cerca de R\$ 1,3 bilhão, para um contrato de quatro anos. O acordo chamou atenção no mercado

de tecnologia e consolidou Deitke como um talento raro da nova geração, frequentemente associado ao perfil de profissional unicórnio. Pesquisador de destaque no Allen Institute for Artificial Intelligence, centro de referência em pesquisas de IA sediado em Seattle, ele também é cofundador da startup Vercept, especializada no desenvolvimento de agentes de IA autônomos. O salário de Deitke é realmente excepcional, mas evidencia uma nova lógica do mercado: de tão valioso é o colaborador unicórnio que muitas vezes decide qual será seus ganhos. Já vi casos em que, em vez de negociar salário, o profissional conseguiu se tornar sócio da empresa contratante.

Dados do estudo “Futuro do Trabalho”, realizado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF) em parceria com o Núcleo de Inovação, Tecnologias Digitais da Fundação Dom Cabral (FDC), mostra que 60% dos profissionais no Brasil enxergam a ampliação do acesso digital como uma das forças mais transformadoras do mercado de trabalho, com destaque para competências ligadas à inteligência artificial e ao processamento de informações, citadas por 86%, além de robótica e automação, apontadas por 58%.

No Brasil, a valorização de profissionais com com-

inação rara de habilidades técnicas e aptidão para trabalhar com inteligência artificial está se refletindo em um mercado de trabalho em rápida transformação, onde vagas que exigem competências em IA cresceram quase quatro vezes nos últimos três anos, segundo o estudo Barômetro Global de Empregos em IA 2025, da consultoria PwC. Essa dinâmica indica que, assim como os empregadores estrangeiros, os gestores brasileiros já não buscam apenas perfis tradicionais com diploma e experiência linear, mas sim indivíduos que demonstrem adaptabilidade, aprendizado contínuo e fluência em tecnologia. É a inteligência artificial redesenhando, de forma concreta, os critérios de relevância profissional nas mais diversas esferas do mercado de trabalho.

Vivemos um momento de transição que exige uma revisão profunda do papel dos chamados colaboradores unicórnios, ainda cercado por lacunas e decisões em aberto. Permanecerão restritos aos ecossistemas de empresas inovadoras ou romperão definitivamente as fronteiras corporativas e setoriais? Se se consolidarem dentro das organizações, não apenas influenciarão, mas forçarão uma redefinição do que hoje se entende por carreira, desempenho e profissional “tradicional”.

Se, por outro lado, extrapolarem o ambiente corporativo, inaugurarão modelos de trabalho mais fluidos, autônomos e difíceis de capturar pelas estruturas atuais. Em qualquer um dos cenários, uma certeza se impõe: ignorar esse movimento não é uma opção, pois ele já está redesenhando o mercado, com ou sem o consentimento das empresas.

(*) Especialista em IA e CEO da WorkAI.

O impacto de Revenue Intelligence no valuation de startups

Thais Sterenberg (*)

Quando um investidor senta para avaliar uma startup, ele não olha apenas para o produto ou para o potencial de mercado. Ele tenta entender se a empresa sabe o que está acontecendo dentro dela, se consegue prever o que vem pela frente e se tem controle suficiente sobre a receita para justificar o capital que vai receber. E para que isso aconteça, a qualidade dos dados tem um peso extra.

O problema é que a maioria das startups chega a uma rodada com dados fragmentados, espalhados entre CRM, planilhas, conversas de WhatsApp e memória do time comercial. Os líderes até conseguem mostrar o número, mas têm dificuldade de explicar o que está por trás dele, o que motivou o churn, por que uma projeção não se realizou, onde está o risco real da carteira. Do ponto de vista do investidor, essa dificuldade de explicar é tão relevante quanto o número em si.

Revenue Intelligence pode mudar essa dinâmica porque organiza o que aconteceu e também o contexto em que aconteceu. Uma startup que consegue mostrar os sinais que antecederam um churn, demonstrar como identificou esse padrão e o que fez para evitá-lo nas contas seguintes está apresentando algo muito mais valioso do que uma taxa de retenção.

Essa capacidade de aprendizado documentada é o que transforma dados comerciais em argumento de investimento, porque Revenue Intelligence integra numa mesma visão o que aconteceu em diferentes áreas, tornando possível explicar um resultado com a precisão que nenhuma planilha ou CRM isolado conseguiria entregar.

O mesmo vale para projeção de faturamento. Projetar apenas com base em histórico de CRM é diferente de projetar com base em comportamento dos contatos, sinais de engajamento e dados de CS integrados ao processo comercial, e essa diferença aparece na hora em que alguém começa a fazer perguntas mais complexas sobre os números.

Enfim, investidores experientes já viram muitas startups que cresceram bem e travaram na hora de explicar por quê. O que vai prender a atenção deles numa negociação não é só o crescimento em si, mas a clareza de quem sabe exatamente o por que cresceu. Revenue Intelligence é o que permite chegar nessa conversa com respostas, porque integra dados de vendas, marketing e CS num histórico rastreável, tornando possível explicar cada resultado, identificar onde está o risco da carteira e projetar com base em comportamento, não em achismo.

(*) CEO e Cofundadora da Elephan.ai, plataforma de inteligência de receita para empresas que vendem de forma relacional.

Seu Tempo Serviços Digitais e Administrativos Ltda.

CNPJ/ME: 54.318.229/0001-06 - NIRE: 35.263.415.693
Ata de Reunião de Sócios realizada em 04 de agosto de 2026

Aos 04/08/2026, às 10 h., na sede, com a presença da totalidade. **Mesa:** Presidente: Eduardo Maranhão Latache Pimentel, e Secretária: Gabriela Lima Barros. **Deliberações Unânimemente:** (i) a redução do capital social da Sociedade, por se mostrar excessivo em relação ao seu objeto social, nos termos do artigo 1.082, inciso II, do Código Civil Brasileiro, dos atuais R\$21.842.706,60 para R\$14.803.658,78, no valor total de redução de R\$7.039.047,82, mediante o cancelamento de 7.039.048 quotas, todas de titularidade da única sócia, passando o capital social remanescente a ser representado por 14.803.658 quotas, acrescidas da fração de R\$0,78 não representada por quotas; (ii) a restituição à única sócia Seu Tempo Holdings, LLC, CNPJ/ME nº 54.134.935/0001-90 do valor da redução aprovada no item (i) acima, correspondente à parte do valor das quotas canceladas, nos termos do artigo 1.084 do Código Civil Brasileiro; (iii) a publicação da presente ata, para os fins e efeitos do artigo 1.084, parágrafo 1º, do Código Civil Brasileiro, ficando a administração da Sociedade autorizada a promovê-la e a adotar todas as providências necessárias ao arquivamento dos atos ora deliberados perante a Junta Comercial do Estado de São Paulo; e (iv) a 4ª Alteração de Contrato Social da Sociedade, que formaliza a redução ora aprovada e consolida o Contrato Social, ficando o presente edital publicado na forma da lei (art. 257, II, do CPC). Dado e passado nesta cidade e Comarca de Três Lagoas (MS), aos 04 de agosto de 2026.

Avancine Participações Ltda.

CNPJ 29.607.693/0001-67 - NIRE 35.235.173.206
Ata de Resolução de Sócios de 20 de agosto de 2026

Aos 20/08/2026, às 10h., na sede, com a presença da totalidade. **Resoluções:** (i) Aprovar a redução do capital social da Sociedade, nos termos do art. 1.082, inciso II, da Lei 10.406/2002 (“Código Civil”), no valor de até R\$ 12.000.000,00. (ii) Em decorrência da redução aprovada, o capital social da Sociedade passará de R\$ 252.530.001,00 para valor não inferior a R\$ 240.530.001,00, mediante o cancelamento de até 12.000.000 quotas sociais da Sociedade, com valor nominal de R\$ 1,00 cada delas apenas pela sócia Atom Holdings São Paulo LLC, CNPJ nº 23.213.935/0001-51, pelo que a sócia minoritária Atom São Paulo Partners, LP CNPJ nº 23.213.938/0001-95 declara expressa anuência; (iii) Ainda, em decorrência da redução de capital ora aprovada, a sócia Atom Holdings São Paulo LLC receberá a restituição do valor das quotas canceladas após transcurso do prazo de 90 dias, desde que não haja oposição nos termos do §1º do artigo 1.084 do Código Civil e até 31/12/2026. SP, 20/08/2026.

Edital de Citação Monitoria. Edital de Citação de Paulo Sérgio Eirelli. Prazo:30 dias. Márcio Rogério Alves, Juiz de Direito da 4ªVC e Regional de Falências e Recuperações da Comarca de Três Lagoas (MS), na forma da lei, etc. Faz saber aos que virem o presente edital ou dele tomarem conhecimento que perante este Juízo e Cartório da 4ªVC e Regional de Falências e Recuperações, situado na Rua: Zuleide Perez Tabox, 1109, Edifício do Fórum Des. Gervál Bernardino de Souza Cep. 79601-100, Fone: (67) 3929-1700, Três Lagoas-MS – E-mail: tril4civ@tjms.us.br, tramitam os autos de Monitoria, autuados sob o nº 0803344-14.2022.8.12.0021, que Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda move contra Paulo Sérgio Penrussi Eirelli, nos quais foi deferida a expedição deste edital para citar Paulo Sérgio Penrussi Eirelli, CNPJ 29478086000144, que se encontra(m) em lugar incerto e não sabido, para que fique(m) ciente(s) de todos conteúdos da petição inicial, a seguir (resumida): A requerida contratou os serviços da Requerente, para que seus veículos obtivessem passagem pelas praças de pedágio sem que fosse necessária sua parada. Durante a prestação de serviço, é facultada à requerida, a inclusão de outros veículos, bem como efetuar a substituição de Tags, independentemente dos que foram informados no momento da contratação. Ocorre que a Requerida não liquidou as faturas demonstradas no quadro abaixo: Fatura Venc. Valor: 2032716873 – 05/03/2020 – R\$ 6.258,06; 2045574198 05/04/2020 – Valor inicial R\$ 2.254,64 – valor pago R\$ 408,60 – R\$ 2.254,64; 2059852394 – 05/05/2020 – R\$ 70,91. Com o acréscimo dos encargos contratualmente previstos e demonstrados na planilha anexa, totaliza o valor de R\$ 15.975,82. Dá-se à presente o valor de R\$ 15.975,82, e para que no prazo de 15 dias contados do transcurso do praz deste edital, pague a importância de R\$ 15.975,82, acrescido de juros, correção monetária e honorários advocatícios fixados em 5% sobre o valor atribuído à causa; 1) o requerimento do parcelamento nos termos do art. 701, do parágrafo 5º do CPC(2); a oposição de embargos que serão processados nestes autos e independent de prévia segurança do juízo. Em caso de não pagamento do débito, não oposição ou rejeição dos embargos, o mandado inicial converte-se-á em título judicial independentemente de qualquer formalidade e o processo passará para fase de Cumprimento de Sentença, nos termos do art. 701, parágrafo 2º, do CPC. Em caso de pagamento no prazo de 15 dias, ficará a(o) ré(u) isenta(o) do pagamento de custas (art. 701 do CPC). Caso revel, será nomeado a Defensoria Pública como curadora especial. E, para que ninguém alegue ignorância, será o presente edital publicado na forma da lei (art. 257, II, do CPC). Dado e passado nesta cidade e Comarca de Três Lagoas (MS), aos 17 de Agosto de 2026.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1023049-84.2022.8.26.0001 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 8ª VC, do Foro de Santana/SP, Dr(a) Simone de Figueiredo, na forma da Lei, etc. Faz Saber a MATRIZ TRANSPORTES RODOVIARIOS E LOGISTICA LTDA, CNPJ: 05.308.000/0001-77 que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum por parte de SEM PARAR INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO LTDA, constando nos autos que o réu encontra-se em local incerto e não sabido, o presente é passado a fim de Citá-Lo para que no prazo de 15 dias, pague o valor de R\$ 41.157,60. Cliente de que foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS.

Edital de Intimação prazo de 20 dias. Processo Nº 0000882-76.2024.8.26.0080, O(A) MM. Juiz(a) de Direito da Vara Única, do Foro de Cobreúva, Estado de SP, Dr(a). Alexandra Lamas Fernandes, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) MARCOS ELIAS DAL BELLO - ME, CNPJ 14.867.497/0001-54, com endereço à Rua Izidoro Franceschini, 92, casa, Jd. Alice, CEP 13315-000, Cobreúva/SP que por este Juízo, tramita de uma ação de Cumprimento de sentença, movida por CGMP – Centro de Gestão de Meios de Pagamentos S.A. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, nos termos do artigo 513, §2º, IV do CPC, foi determinada a sua Intimação por Edital, para que, no prazo de 15 dias úteis, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, pague a quantia de R\$ 46.342,80, devidamente atualizada, sob pena de multa de 10% sobre o valor do débito e honorários advocatícios de 10% (artigo 523 e parágrafos, do Código de Processo Civil). Fica cliente, ainda, que nos termos do artigo 525 do Código de Processo Civil, transcorrido o período acima indicado sem o pagamento voluntário, inicia-se o prazo de 15 dias úteis para que o executado, independentemente de penhora ou nova intimação, apresente, nos próprios autos, sua impugnação. Será o presente, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Cobreúva, aos 29 de maio de 2026.

Edital de Citação prazo de 30 dias. Processo Nº 1004841-27.2018.8.26.0281, O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 2ªVC, do Foro de Itatiba, Estado de SP, Fernanda Yumi Fukukawa Hata, na forma da Lei, etc. Faz Saber a todos os que o presente Edital viem ou dele conhecimento tiverem que, por este Juízo, tramitam os autos da ação Monitoria de n.º 1004841-27.2018.8.26.0281, movida por Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda em face de Fábio Afonso de Souza, CPF nº 692.391.424-87, e constando nos autos que o réu encontra-se em local incerto e não sabido, o presente é passado a fim de Citá-lo para que pague, no prazo de 15 dias, o valor de R\$ 16.169,77, ciente de que, sendo efetuado o pagamento do valor indicado, no prazo fixado, estão dispensados do desembolso de custas (art. 701, § 1º do CPC), podendo apresentar, no mesmo prazo, embargos monitoriais, sem prévia segurança do juízo, e que serão processados como resposta, ficando a parte executada cliente de que, não sendo opostos embargos, no prazo legal, constituir-se-á de pleno direito o título executivo judicial. Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Itatiba, aos 30 de julho de 2026.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 11120241120248260002 O(A) MM. Juiz(a)de Direito da UPJ da 1ª a 4ª e 16ª VC - Regional II - Santo Amaro, do UPJ da 1ª a 4ª e 16ª VC - Regional II - Santo Amaro, Estado de SP, Dr(a). Rafael Nogueira Cavalcante, na forma da Lei, etc. FAZ SABER aos espólios YURIE TAO CPF: 199.813.259-53 e KASUE TAO, CPF: 257.576.548-05, que lhe ajuizou ação de Cobrança por parte de Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda, referente às taxas de conservação e melhoramentos no valor de R\$ 34.566,35. Encontrando-se em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua citação, por edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 14 de julho de 2026

Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 1105809-19.2024.8.26.0002, O(A) MM. Juiz(a) de Direito da Juízo Titular II - 11ª VC - Regional II - Santo Amaro, Dr(a) Carlos Alexandre Alba Aguiem na forma da lei, etc. Faz Saber a Walter Manoel De Oliveira, CPF: 59858982887, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Civil por parte de Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda, objetivando em síntese: a cobrança do valor de R\$ 7.422,97, referente às taxas de conservação e melhoramentos. Estando o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, a fluir do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 14 de julho de 2026

O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA, GARANTINDO A SEGURANÇA JURÍDICA.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.









O novo papel do CFO na era da IA

Henrique Carbonell (*)

O CFO sempre foi visto como o guardião dos números, responsável por garantir previsibilidade, controlar custos e proteger a saúde financeira da empresa. Esses atributos continuam essenciais, mas já não são suficientes. Em um ambiente de negócios cada vez mais orientado por dados e impulsionado pela Inteligência Artificial, o papel do líder financeiro passa por uma transformação profunda, em que se converte num arquiteto da estratégia empresarial.

Isso porque a IA inaugurou uma nova fase para a área financeira. Atividades operacionais que antes consumiam dias - conciliações, análises de variações, fechamento contábil, projeções e consolidação de indicadores - começaram a ser executadas em minutos, com maior velocidade e precisão. Mas o verdadeiro ganho aqui não está apenas na velocidade do processo, mas também na possibilidade de liberar tempo para o que nenhuma tecnologia substitui: a visão de negócio, a capacidade de decisão e a liderança de verdade.

Mudança já é percebida pelas próprias lideranças financeiras

Uma pesquisa global da McKinsey mostra que 85% dos CFOs acreditam que a IA será responsável por gerar insights capazes de reduzir análises manuais, enquanto 83% esperam ganhos significativos de produtividade. Mas, além das pesquisas de consultorias, eu vejo isso acontecendo na prática diariamente, conversando olho no olho com quem está na linha de frente.

Mas talvez a principal transformação seja menos tecnológica e mais cultural. O foco do financeiro deixa de ser apenas “registrar o passado”, fechar o mês e explicar por que o dinheiro sumiu, e passa a ser “construir o futuro”, antecipando cenários. Em vez de gastar energia consolidando informações, o CFO dedica mais tempo à interpretação de cenários, à identificação de oportunidades e à antecipação de riscos. A tecnologia amplia a capacidade analítica, mas é o executivo quem continua responsável por atribuir contexto, fazer escolhas e assumir responsabilidades.

Esse novo protagonismo também exige uma mudança na forma como os investimentos são avaliados, se antes o CFO

era chamado para aprovar orçamentos de tecnologia, agora ele participa da definição de quais iniciativas de IA realmente geram valor para o negócio. É preciso questionar quanto custa implementar uma solução, mas lembrar também que a pergunta estratégica é quanto ela acelera decisões, reduz riscos, melhora margens ou aumenta a competitividade da empresa.

Como empreendedor, percebo que essa nova era também traz uma responsabilidade gigante para o CFO sobre a governança e a qualidade dos dados. Modelos inteligentes só produzem respostas confiáveis quando alimentados por informações consistentes e processos bem estruturados. Especialistas têm reforçado que o sucesso da IA nas empresas depende menos da sofisticação dos algoritmos e mais da maturidade da gestão de dados, dos controles internos e da capacidade de integrar tecnologia aos processos críticos do negócio.

Liderança sobre pessoas é um aspecto frequentemente negligenciado

Quando a tecnologia assume o operacional repetitivo, o diferencial competitivo do negócio passa a ser a capacidade do CFO de desenvolver profissionais analíticos e curiosos. O líder deixa de gerir apenas números para se tornar um desenvolvedor de talentos capazes de transformar dados frios em decisões estratégicas.

Acompanho diariamente essa transformação junto a empresas de diferentes portes e segmentos e o que observo é que a IA não reduz a importância da área financeira, faz exatamente o contrário. Quanto mais inteligentes se tornam as ferramentas, maior é a necessidade de lideranças capazes de conectar tecnologia, estratégia e geração de valor e dentro desse contexto, o CFO assumiu um papel decisivo na construção do crescimento sustentável.

No fim das contas, a era da IA amplia o protagonismo do CFO. Os números serão o ponto de partida para decisões mais rápidas, mais inteligentes e mais estratégicas e os líderes que compreenderem essa mudança desde agora vão redefinir a maneira como suas empresas criam valor, inovam e competem nos próximos anos.

(*) CEO e cofundador da F360.

A nova lei da venda de remédios em supermercados e marketplaces

Recentemente, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) revogou as proibições que impediam plataformas digitais, como iFood, Rappi, Shopee e Mercado Livre de anunciar e comercializar remédios, com base na Lei nº 15.357/2026

Claudia de Lucca Mano (*)

A medida permite que farmácias licenciadas contratem esses canais para entrega, embora a aplicação integral ainda dependa de novas normas específicas a serem elaboradas pela agência, como ponderou seu colegiado no último dia 19 de agosto.

Durante quase duas décadas, o comércio eletrônico de medicamentos no Brasil foi construído a partir de uma premissa bastante rígida: o ambiente digital poderia funcionar como uma extensão da farmácia física, mas nunca como um ambiente autônomo de comercialização. A responsabilidade deveria permanecer concentrada no estabelecimento licenciado, sob assistência do farmacêutico, e qualquer participação de terceiros era vista com desconfiança. A cautela era legítima. Medicamento não é mercadoria comum e seu comércio não pode ser banalizado.

Contudo, vivemos agora a era digital e essa realidade avançou muito mais rapidamente do que a regulação. Aplicativos, plataformas multivendedores, meios de pagamento integrados e sistemas de entrega passaram a fazer parte da vida cotidiana. A pandemia aprofundou essa transformação, com o atendimento remoto e o uso da telemedicina, posteriormente incorporada de vez ao sistema jurídico pela Lei nº 14.510/2022. Era inevitável que o acesso aos medicamentos também pressionasse as fronteiras do modelo regulatório concebido em 2009.

É nesse contexto que a Lei nº 15.357/2026 produz uma mudança importante. Ela não libera a venda irrestrita de medicamentos em marketplaces e tampouco transforma plataformas em farmácias. Mas rompe a proibição absoluta de sua participação na cadeia ao admitir expressamente que farmácias e drogarias contratem canais digitais e plataformas de comércio eletrônico para fins de logística e entrega ao consumidor. Assim, altera-se o que a norma RDC nº 44/2009 determinava, de que o pedido poderia ser realizado por meio digital, mas a atividade continuava sendo da farmácia, o que ajudava a proteger a rastreabilidade e a assistência farmacêutica.

Para as farmácias de manipulação, o regime sempre foi ainda mais restritivo, com a RDC nº 67/2007 proibindo a exposição ao público de produtos manipulados com objetivo de propaganda, publicidade ou promoção. Ao longo dos anos, porém, essa vedação foi interpretada de maneira muito ampla,



André Pavesi/Canva

restringindo o uso da internet inclusive para apresentar formulações de baixo risco sanitário e sem exigência de receita além da restrição a preparação prévia de pequeno estoque regulador para atendimento imediato.

Formou-se, assim, uma assimetria difícil de justificar, de modo que o Poder Judiciário tem sido o caminho de algumas farmácias de manipulação para exercer atividades digitais. Ainda assim, em decisões administrativas recentes, a Anvisa continuou discutindo o alcance dessas ordens judiciais e mantendo autuações relacionadas à publicidade e à exposição de manipulados. A questão envolve o limite do poder regulamentar, a extensão das decisões judiciais e a resistência administrativa em reconhecer modelos digitais no setor magistral.

Após a pandemia, houve avanços. A resolução que vedava a compra e venda de controlados pela internet foi mantida, mas com autorização para sua entrega remota, desde que o estabelecimento dispensador cumprisse os requisitos de conferência, retenção da receita, escrituração, orientação farmacêutica e registro. O sistema regulatório passou, portanto, a reconhecer que a presença de um operador logístico não elimina a responsabilidade sanitária da farmácia.

O assunto evoluiu e, a partir da Lei nº 15.357/2026, o país passou a permitir a venda de medicamentos em supermercados, através de farmácias e drogarias ali instaladas. A mesma lei introduziu a possibilidade do varejo farmacêutico contratar os chamados marketplaces, plataformas ou canais digitais para estrutura logística da operação de venda e entrega.

Na Anvisa, o tema segue quente e a agência busca regulamentar direitos e obrigações definidos em norma hierarquicamente superior que não permitiria, técnica ou juridicamente, diferentes alternativas regulatórias. Em outras

palavras, ela pode estabelecer condições de funcionamento, mas não pode reconstituir por regulamento a proibição que o legislador decidiu superar.

Se a lei reconheceu a participação das plataformas, a consequência não pode ser apenas a ampliação de oportunidades comerciais. Deve haver também ampliação de responsabilidades. Será necessário definir deveres de identificação e verificação dos estabelecimentos vendedores, mecanismos para impedir a oferta de produtos irregulares, procedimentos de retirada rápida de anúncios, condições de transporte, preservação da cadeia térmica, rastreabilidade e canais de comunicação com autoridades e consumidores.

Para as farmácias de manipulação, a nova lei também abre uma discussão inevitável. O § 6º se refere a “farmácias e drogarias” licenciadas e registradas, sem excluí-las da presença nos meios digitais, seja para receber e analisar validade de uma prescrição eletrônica, elaborar um orçamento, obter a concordância do paciente, manipular somente após a demanda individualizada ou contratar uma plataforma para realizar a entrega.

O momento é oportuno para se revisar essa diferença de tratamento. A Anvisa poderá impor cautelas adicionais à manipulação, mas uma exclusão absoluta das farmácias magistrais exigiria fundamento legal e técnico consistente. Não parece suficiente repetir que o produto manipulado não pode ser exposto ao público com finalidade promocional. Publicidade, solicitação remota, contratação, dispensação e entrega são etapas diferentes e precisam ser disciplinadas como tais.

O debate mudou. Até a Lei nº 15.357/2026, a pergunta predominante era se plataformas poderiam participar do comércio eletrônico de medicamentos. A partir dela, a pergunta passa a ser em quais condições, com quais limites e sob quais responsabilidades essa participação ocorrerá.

A lei não transformou marketplaces em farmácias. Mas reconheceu que eles podem integrar a cadeia de acesso ao medicamento. Agora, a segurança sanitária dependerá menos de proibições abstratas e mais da capacidade de atribuir responsabilidades concretas a cada participante — farmácia, farmacêutico, plataforma, operador logístico e anunciante. Esse é o desafio regulatório que se coloca para o futuro.

(*) Advogada e consultora empresarial atuando desde 1999 na área de vigilância sanitária e assuntos regulatórios.

Apagão de informação: por que a digitalização ainda não evita prejuízos na indústria brasileira?

Enquanto fábricas brasileiras coletam cada vez mais dados sobre suas operações, boa parte dessas informações ainda não vira decisão rápida o suficiente para evitar prejuízo. A indústria brasileira nunca gerou tantos dados sobre sua própria operação. Sensores, softwares de gestão e sistemas de automação registram, em tempo real, informações sobre o funcionamento de máquinas, linhas de produção e equipes. O problema é que grande parte dessas informações não chega a virar decisão a tempo, e é justamente nesse intervalo que moram os prejuízos.

Esse descompasso tem nome entre quem estuda o setor: um

apagão que não é de energia, mas de informação. A fábrica sabe que algo está errado, o dado está ali, registrado, mas a informação não chega organizada até quem precisa decidir com a rapidez necessária para evitar uma parada não planejada, um desperdício de matéria-prima ou um retrabalho.

O tamanho desse descompasso já aparece em pesquisa recente. Segundo a Pesquisa de Inovação (PINTEC), divulgada em 2026, 84,9% das indústrias brasileiras utilizam pelo menos uma tecnologia digital avançada, como automação, internet das coisas (IoT) ou inteligência artificial. Apesar do avanço, o mesmo

levantamento aponta que essa digitalização ainda convive com processos fragmentados e baixa integração de informações dentro das operações.

“Muitas empresas já têm o dado, o sensor está instalado, o sistema está rodando, só que a informação não chega organizada até quem toma a decisão. O resultado é que o time de manutenção continua reagindo ao problema, em vez de antecipar”, explica Eymard, co-fundador da Melvin.

Esse gargalo aparece com mais força justamente na manutenção industrial, área que depende diretamente da velocidade da

informação para funcionar de forma preventiva, e não apenas corretiva. Quando o dado sobre o estado de um equipamento demora para chegar até a equipe responsável, a falha já aconteceu, e o que poderia ser um ajuste simples vira uma parada de produção.

“O papel da tecnologia aqui não é só coletar mais dados, é organizar isso de um jeito que a equipe consiga agir rápido. Informação que demora a chegar tem o mesmo efeito de informação que não existe”, complementa Igor, co-fundador da Melvin.

Resolver esse gargalo passa por transformar dados soltos

em rotina de trabalho, com alertas claros, prioridades bem definidas e processos que conectem o que a máquina está “dizendo” com a ação da equipe de manutenção. É esse tipo de organização que evita que a indústria continue tomando decisões tarde demais, mesmo cercada de informação.

Para o setor, o desafio dos próximos anos não é mais apenas digitalizar a fábrica, mas garantir que o volume crescente de dados gerados todos os dias realmente vire eficiência operacional, e não apenas mais um número acumulado em um sistema que ninguém tem tempo de olhar.

Setor de biscoitos, massas, pães e bolos fatura R\$ 36 bilhões no primeiro semestre de 2026

Cesta Abimapi registra alta de 2,1% em faturamento puxada por inovações e a ascensão do “premium acessível”

O balanço do primeiro semestre de 2026 revela um cenário de resiliência e adaptação no consumo da Cesta Abimapi, monitorada pela Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães Industrializados (Abimapi), com dados da NielsenIQ. O setor que reúne todas essas categorias faturou R\$ 36 bilhões nos primeiros seis meses do ano, o que representa um avanço de 2,1% em faturamento na comparação com o primeiro semestre do ano anterior. O volume comercializado, no entanto, registrou ligeira retração de 2,1%.

Claudio Zanão, presidente-executivo da Abimapi, afirma que o resultado é reflexo da força e resiliência da indústria diante de adversidades macroeconômicas. "Mesmo enfrentando um cenário desafiador, as categorias da Cesta Abimapi provaram ser essenciais na rotina das famílias brasileiras. A rápida capacidade de adaptação dos fabricantes, que apostam em lançamentos inovadores e na diversificação de portfólio para atender tanto o consumidor que busca extrema economia quanto aquele que não abre mão de pequenos prazeres diários, foi o grande motor que manteve o dinamismo do nosso mercado".

A categoria misturas para bolo foi o destaque de crescimento para o setor. No período, o segmento faturou R\$613 milhões, alta de 14,7% e 69 mil toneladas, contribuição de 4,1% a mais que



no mesmo período de 2025. O avanço foi impulsionado por um fluxo contínuo de inovações e novos produtos de maior valor agregado que conquistaram o giro nas gôndolas. O desempenho é puxado principalmente pelo segmento de mistura para bolo, responsável por 80,7% da categoria e que registra crescimento da taxa de vendas em valor de +22,3%.

A categoria dos biscoitos registrou R\$18 bilhões em faturamento, crescimento de 3,7%, e 747 mil toneladas, recuo de 2,3% no volume. O "efeito ampulheta" é a principal característica do período, que é quando o consumidor passa a concentrar seus gastos nos extremos da categoria, equilibrando itens mais simples para o cotidiano com produtos premium de maior valor agregado, cobertos, cookies e recheados doces, que já representam 10,3% do faturamento do mercado e 7,9% em frequência de compra.

Já o segmento de amantigados cresceu 1,8% em penetração nos lares, com

alta de 2,7% nas ocasiões de compra. Wafers cresceram 0,1% e cobertos 7,9%. Além disso, o consumidor tem encontrado nos biscoitos uma possibilidade viável e mais barata de substituição a doces mais caros, como barras de chocolate.

No caso dos pães industrializados, o faturamento chegou a R\$8,4 bilhões, aumento de 1,1%, e 385 mil toneladas, uma queda de 3,9% no volume. A forte atuação de fabricantes e marcas menores impulsionaram o giro no segmento pão de forma comum. Além disso, os pães de hambúrguer e hot dog continuam se destacando e mantendo uma trajetória de contribuição positiva em valor (+11% de importância), impulsionados pela transferência das refeições rápidas de fora para dentro de casa. O pão de hambúrguer, especificamente, registrou expressiva alta de 15,6% nas ocasiões de compra por lar.

Já a categoria de massas alimentícias faturou R\$7,6 bilhões, um leve declínio

de 0,8% no faturamento, se comparado ao mesmo período do ano anterior, e 642 mil toneladas (-1,5%). O grande destaque positivo foi o segmento de massas refrigeradas com ganho de 6,4% em valor. Além do segmento grão duro, com contribuição de R\$ 19 milhões e caseiro, com R\$ 1,25 milhão, seguindo a tendência de saudabilidade.

Os bolos industrializados tiveram faturamento de 1,4 bilhões, queda sutil de 0,8% em faturamento e volume de 30 mil toneladas (-7,4%). O segmento bolo representa 46,6% da categoria, 1,4% a mais que no primeiro semestre. Já no segmento das monoporções, a importância das embalagens de 40g cresce 4,2% e de 70g tem acréscimo de 0,4%, demonstrando a preferência por embalagens individuais maiores.

"Os dados de 2026 revelam que a economia deixou de ser uma reação temporária do consumidor e se consolidou como uma estratégia permanente de compra para o brasileiro. O consumidor racionaliza as compras básicas do cotidiano, mas se mantém disposto a fazer um trade-up para produtos indulgentes de maior valor agregado, desde que perceba uma justificativa clara de benefício. Na prática, o preço explica a escolha de uma marca ou canal, mas é o valor que dita a preferência", analisa Claudio Czarnobai, Strategic Business Growth Managing Director de NielsenIQ.

Inovação na educação começa nas pessoas, não nas máquinas

Valdemar Abila (*)/Roberto Garcia Jr. (**)

Sempre que a educação entra em pauta, a tecnologia aparece como promessa de solução. Plataformas digitais, inteligência artificial, telas interativas e novos equipamentos são frequentemente apresentados como respostas para problemas históricos do ensino. O equívoco começa quando se acredita que a simples adoção dessas ferramentas, por si só, seja capaz de transformar a aprendizagem.

A experiência prática nas escolas e a pesquisa acadêmica mostram que o principal desafio da educação, especialmente a pública, não está na ausência de tecnologia, mas na permanência de modelos pedagógicos que já não dialogam com a realidade dos estudantes. Durante décadas, a escola se organizou a partir da transmissão de conteúdo, com o aluno em posição passiva e o professor como centro do processo. Inovar, nesse contexto, exige uma mudança mais profunda: colocar o estudante no centro da aprendizagem e reposicionar o educador como mediador do conhecimento.

É nesse ponto que a robótica educacional passa a fazer sentido. Não como vitrine de modernização ou novidade tecnológica, mas como metodologia pedagógica. Ao trabalhar com projetos de robótica, o aluno precisa agir, decidir, testar hipóteses e corrigir erros. Aprende porque precisa fazer algo funcionar. Conceitos de matemática, ciências e lógica deixam de ser abstratos e passam a ter aplicação concreta.

Metodologias baseadas em projetos têm demonstrado impactos mais consistentes na aprendizagem. Quando o estudante é desafiado a resolver problemas reais, o erro deixa de ser um obstáculo e passa a fazer parte do processo. Essa abordagem fortalece a autonomia, o pensamento crítico e a construção ativa do conhecimento, competências cada vez mais necessárias em um mundo complexo e automatizado.

É importante reforçar: tecnologia não é sinônimo de inovação. É possível inovar sem recursos digitais e, ao mesmo tempo, utilizar tecnologias avançadas sem alterar a dinâmica da sala de aula. O que faz diferença é a clareza pedagógica. Sem um projeto bem definido e sem formação adequada dos professores, qualquer ferramenta tende a se tornar apenas um recurso pontual, com impacto limitado no aprendizado.

Hoje, o fator humano é o principal entrave, e também a maior oportunidade, para a inovação educacional. Professores precisam de tempo, formação contínua

e apoio institucional para experimentar novas práticas. A mudança de postura pedagógica não acontece de forma automática, mas seus efeitos costumam ser mais duradouros do que a substituição de equipamentos.

Esse debate ganha ainda mais relevância quando observado fora dos muros da escola. Dados da Federação Internacional de Robótica indicam que o número de robôs industriais em operação no mundo mais que dobrou na última década, ultrapassando quatro milhões de unidades. Países que lideram esse movimento também são aqueles que investiram de forma consistente em educação científica, técnica e tecnológica ao longo do tempo.

Discutir robótica na educação básica não significa antecipar o mercado de trabalho, mas preparar os estudantes para compreender sistemas tecnológicos, lidar com problemas complexos e atuar de forma crítica em uma sociedade cada vez mais automatizada. Trata-se de formar cidadãos capazes de entender o mundo físico e digital em que vivem, e não apenas consumidores de tecnologia.

Outro desafio central é encontrar equilíbrio entre o uso de recursos digitais e a aprendizagem ativa. Em um ambiente marcado por estímulos constantes e respostas rápidas, a escola precisa criar experiências que favoreçam a investigação, a concentração e o raciocínio. Projetos bem estruturados ajudam o aluno a se envolver de forma mais profunda com o processo de aprendizagem e a desenvolver habilidades que não se constroem por meio do consumo passivo de telas.

O futuro da educação passa pelo uso consciente da tecnologia como apoio, não como substituto. Ferramentas digitais e inteligência artificial podem contribuir para personalizar o ensino e apoiar o trabalho docente, mas o papel do professor permanece central. Nenhuma tecnologia substitui a mediação humana, a leitura de contexto e a capacidade de provocar reflexão.

Se a intenção é avançar de forma consistente na educação, o foco precisa voltar-se às pessoas. Inovação não nasce das máquinas, mas das escolhas pedagógicas, da formação dos educadores e da construção de projetos educacionais claros. A tecnologia pode, e deve, ser aliada, desde que esteja a serviço de uma aprendizagem mais significativa.

(*) Fundador da Brink Mobil, empresa reconhecida nacionalmente por suas soluções educacionais inovadoras.

(**) Coordenador Executivo e Pesquisador Associado no NACE – Escola do Futuro/USP, com 32 anos de atuação na área de tecnologia educacional em projetos voltados à educação pública e particular.

Capital comunicacional transforma conhecimento em influência

Fabiana Bertotti (*)

Em alguma medida, toda trajetória profissional passa por um momento silencioso, aquele em que ideias são ditas, mas não permanecem; contribuições são feitas, mas não reverberam; competências existem, mas não são plenamente reconhecidas. Em ambientes atravessados por disputas por atenção, tenho chamado esse descompasso de capital comunicacional, conceito que nomeio para definir a capacidade de fazer com que o que se sabe não apenas seja dito, mas efetivamente percebido e valorizado. O termo, como sustento, nasce de uma leitura da obra de Pierre Bourdieu. Ao revisar o sociólogo francês, identifiquei um tipo de capital que permanecia sem delimitação clara e que, por isso, passou a ser nomeado.

Bourdieu demonstrou que o mundo social funciona como um jogo em que diferentes capitais definem posições e reconhecimento. A partir desse referencial, observei uma dimensão decisiva, a capacidade de transformar conhecimento em presença percebida, repertório em credibilidade, pensamento em influência. É nesse ponto que se insere o capital comunicacional, não como um conceito original do sociólogo, mas como um desdobramento de sua teoria.

Essa competência começa a ser construída desde cedo, mas frequentemente é interrompida por uma crença persistente, a de que comunicar bem é um dom restrito a poucos. A afirmação, recorrente no senso comum, ignora que a comunicação, como qualquer habilidade complexa, depende de treino, repertório e consciência. O efeito dessa interrupção aparece em situações cotidianas, quando ideias relevantes passam despercebidas, enquanto outras, mais bem articuladas, ganham adesão imediata. Não se trata de injustiça, mas de leitura de valor.

O capital comunicacional se manifesta na forma como um argumento se organiza, na escolha de palavras sob pressão, no uso do silêncio e na postura que antecede a fala. Quem o acumula não precisa disputar atenção, pois sua presença já comunica autoridade. O impacto dessa dinâmica alcança trajetórias inteiras, influenciando promoções, contratos e oportunidades.

Há, ainda, uma distorção recorrente, a ênfase excessiva na técnica. Cursos privilegiam gestos e respiração, que são necessários, mas que pouco sustentam a comunicação quando dissociados de conteúdo. A perfor-

mance vazia, facilmente percebida, evidencia a ausência do que realmente sustenta a fala, o repertório. É ele que permite pensar com precisão e ajustar o discurso em tempo real.

Nesse processo, forma-se um ciclo: quem lê mais amplia o repertório, quem amplia o repertório pensa com mais clareza, quem pensa com mais clareza comunica com mais precisão e quem comunica com mais precisão ocupa mais espaço nas interações sociais. Um exemplo ilustra essa diferença. Dizer que é preciso melhorar a comunicação interna de uma empresa é legítimo, mas genérico. Nomear o problema como uma falha na transferência de decisões reorganiza a percepção e gera ação.

Ao cunhar o termo capital comunicacional, explicita-se uma engrenagem central das relações contemporâneas. Não se trata de substituir os capitais descritos por Bourdieu, mas de evidenciar uma ponte entre eles, a capacidade de fazer com que o conhecimento seja percebido, compreendido e reconhecido. É nessa circulação que, silenciosamente, define-se quem será ouvido.

(*) Especialista em oratória, referência na capacitação de líderes. Direcionou sua carreira para a formação de comunicadores, com especialização em Cinema e Audiovisual pela PUC-PR e cursos de escrita no Brasil e na Inglaterra.



ewirz_de_Pixabay_CANVA

MERCOSUL-UNIÃO EUROPEIA

CINCO MUDANÇAS QUE EMPRESAS BRASILEIRAS PRECISAM ACOMPANHAR PARA FAZER NEGÓCIOS COM A EUROPA

Com acordo comercial em aplicação desde maio, empresas precisam entender novas regras de origem, tarifas, exigências regulatórias e oportunidades de internacionalização, aponta Câmara Espanhola

O Acordo Provisório de Comércio entre Mercosul e União Europeia já está em aplicação desde 1º de maio, inaugurando uma nova etapa nas relações comerciais entre os dois blocos. Para as empresas brasileiras, a mudança não se resume à redução de tarifas: o novo cenário envolve regras de origem, procedimentos de comércio exterior, requisitos técnicos e sanitários, acesso a mercados e novas possibilidades de internacionalização.

Um levantamento da ApexBrasil e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), identificou 543 oportunidades de exportação com tarifa zero já na entrada em vigor do acordo Mercosul-União Europeia, principalmente em produtos industriais. O estudo também mapeou, por estado brasileiro, setores e produtos com potencial de expansão no mercado europeu.

Na avaliação da Câmara Espanhola, que acompanha empresas interessadas em operar entre Brasil e Espanha e mantém iniciativas voltadas à internacionalização, o momento exige que as companhias passem a avaliar de que maneira as novas condições podem afetar suas estratégias comerciais.

Alejandro Gomez Gil, diretor da Câmara Espanhola que atua nas iniciativas com empresas associadas e na promoção das relações empresariais entre os países, afirma: “O acordo Mercosul-União Europeia cria um ambiente mais favorável para a internacionalização, mas também exige preparação. As empresas precisam entender as novas regras, avaliar seus mercados-alvo e se estruturar para competir em um cenário mais integrado entre os dois blocos”.

1 Regras de origem passam a ser estratégicas

Uma das primeiras questões que as empresas precisam compreender são as regras de origem estabelecidas pelo acordo. Elas determinam quais produtos podem se beneficiar das preferências tarifárias e exigem atenção à composição e à cadeia produtiva das mercadorias.



metamorphosis_CANVA

“Temos observado um interesse crescente de empresas brasileiras que antes não cogitavam expandir suas operações para Espanha e Portugal. O acordo ajudou a colocar essa possibilidade no radar de organizações de diferentes portes.

“Mapear fornecedores e compreender as regras de origem deixa de ser uma questão operacional e passa a ser um fator estratégico para quem pretende aproveitar os benefícios previstos no acordo”, explica Gomez Gil.

2 Redução de tarifas abre espaço para novos negócios

A aplicação provisória também começa a alterar as condições de acesso entre os mercados. A União Europeia destaca que o acordo prevê a eliminação ou redução gradual de tarifas em diferentes setores, criando novas condições de competitividade para as empresas dos dois blocos.

“As empresas precisam enxergar o acordo por duas perspectivas: como uma oportunidade para ampliar exportações e acessar novos mercados, mas também como um fator que aumenta a competitividade e exige ganhos de eficiência”, afirma o diretor.

3 Internacionalização deixa de ser apenas uma decisão comercial

O novo ambiente também pode estimular empresas brasileiras que ainda não possuem presença internacional a avaliar o mercado europeu. Nesse movimento, a Espanha aparece como uma possível porta de entrada para companhias interessadas em construir presença no continente.

“Temos observado um interesse crescente de empresas brasileiras que antes não cogitavam expandir suas operações para Espanha e Portugal. O acordo ajudou a colocar essa possibilidade no radar de organizações de diferentes portes”, destaca Gomez Gil.

4 Exigências regulatórias entram no centro da estratégia

Outro ponto está relacionado às exigências sanitárias, ambientais e de sustentabilidade que acompanham o comércio com a União Europeia. Ampliando a necessidade das empresas conhecerem as regras dos mercados em que pretendem atuar. Empresas que pretendem exportar precisam identificar antecipadamente quais certificações e exigências específicas se aplicam aos seus produtos ou serviços.

“A redução de barreiras é apenas uma parte da equação. Para aproveitar as oportunidades, as empresas precisam compreender exigências regulatórias, modelos de entrada, potenciais parceiros e características de cada mercado”, explica.

5 Pequenas e médias empresas também podem entrar no radar

O novo cenário também pode abrir espaço para pequenas e médias empresas. O próprio acordo prevê mecanismos de cooperação voltados às MPMEs, com o objetivo de ampliar produtividade, competitividade, comércio e investimentos entre os blocos.

“O momento não é mais de observar o acordo a distância. As empresas que desejam aproveitar esse novo cenário precisam começar agora a identificar parceiros, mercados e requisitos para atuar de forma competitiva entre os dois blocos”, conclui Gomez Gil.



avigatorphotographers_images_CANVA