



DESAFIO

IA FICOU MAIS ACESSÍVEL MAS EMPRESAS AINDA ESBARRAM NO DESPREPARO DAS PESSOAS

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

Incorporada à rotina de trabalho

Colaboradores adotam IA sem autorização e criam ponto cego para as empresas

De planilhas e e-mails a repositórios de código e sistemas internos, ferramentas de inteligência artificial já são incorporadas à rotina de trabalho por iniciativa dos próprios funcionários, muitas vezes, sem passar pela aprovação das áreas de tecnologia e segurança.

Prática, conhecida como shadow AI, cria um ponto cego para as empresas ao permitir que dados, credenciais e informações corporativas sejam processados por ferramentas que estão fora dos mecanismos formais de controle.

O fenômeno ganhou força com a popularização da IA generativa e guarda semelhanças com um problema conhecido há anos pelas empresas: o shadow IT, termo utilizado para definir softwares, serviços em nuvem e dispositivos adotados por funcionários sem o conhecimento ou controle formal da área de tecnologia. A diferença é que a IA adiciona uma nova camada de complexidade. Enquanto uma aplicação tradicional pode armazenar ou transportar informações, modelos e agentes de IA podem receber dados corporativos, interpretar conteúdos, acessar diferentes sistemas e, dependendo da configuração, executar ações.

Para Thiago R. de Souza, Senior Cloud/DevOps Engineer com mais de nove anos de experiência em infraestrutura corporativa, AWS Community Builder e detentor de múltiplas certificações AWS nos níveis Professional e Specialty, esse cenário exige atenção especialmente quando as ferramentas recebem credenciais ou são conectadas diretamente a APIs e ambientes internos. “Na prática,



Thiago R. de Souza

“O paralelo entre shadow AI e shadow IT não é coincidência. Os dois fenômenos nascem da mesma distância entre a velocidade da produtividade e o ritmo mais cauteloso da governança. A diferença é que, desta vez, o que escapa ao controle dos gestores não apenas armazena arquivos, mas pode processar informações, decisões e credenciais em tempo real

quase nunca existe pedido formal de acesso. Alguém conecta um agente a uma API interna com uma chave que já tinha em mãos e, em minutos, ele pode operar com um nível de acesso semelhante ao de um funcionário, mas sem

necessariamente passar pelos mesmos controles”, explica.

O avanço ocorre em meio à rápida incorporação da IA ao cotidiano profissional. O Work Trend Index 2024, produzido pela Microsoft e pelo LinkedIn a partir de uma pesquisa com 31 mil pessoas em 31 países, apontou que 78% dos usuários de IA no trabalho levavam suas próprias ferramentas de inteligência artificial para o ambiente profissional. A prática amplia discussões sobre proteção de dados, controle de acesso e governança.

Relatórios recentes da IBM sobre vazamentos de dados também chamam atenção para ambientes em que ferramentas de IA são utilizadas sem governança adequada, segundo o Cost of a Data Breach Report 2025, uma em cada cinco empresas violadas (20%) teve incidente ligado a shadow AI. Esses incidentes custaram, em média, US\$ 670 mil a mais que uma violação comum, sendo que 97% das organizações com incidentes envolvendo IA não tinham controles de acesso adequados.

“O paralelo entre shadow AI e shadow IT não é coincidência. Os dois fenômenos nascem da mesma distância entre a velocidade da produtividade e o ritmo mais cauteloso da governança. A diferença é que, desta vez, o que escapa ao controle dos gestores não apenas armazena arquivos, mas pode processar informações, decisões e credenciais em tempo real”, ressalta Thiago. Para o especialista, impedir indiscriminadamente o uso da inteligência artificial tende a não resolver a questão. “O desafio para as empresas passa por criar mecanismos que permitam incorporar essas ferramentas à rotina profissional sem perder visibilidade sobre dados, acessos e integrações - antes que a adoção informal avance mais rapidamente do que a capacidade das organizações de governá-la”, conclui.

Negócios em Pauta



Foto: Renata Silva

Painel – Café em Números

Já está no ar o Painel - Café em Números, ferramenta online interativa que reúne, em um único ambiente, informações oficiais sobre a cafeicultura brasileira. Desenvolvida em parceria entre a Embrapa Café (DF) e a Embrapa Territorial (SP), a ferramenta organiza e integra informações oficiais provenientes de diferentes instituições, facilitando o acesso e a visualização de indicadores estratégicos do setor. O painel utiliza bases de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Censo Agropecuário, do Zoneamento Agrícola de Risco Climático (Zarc) e da própria Embrapa, permitindo consultas rápidas e visualizações de gráficos sobre produção, distribuição territorial, perfil socioeconômico, risco climático e produção científica relacionada ao café (<https://www.embrapa.br/web/cafe/painel-cafe-em-numeros>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI



Crédito: NASA/Bill Ingalls

Astronauta brasileiro na programação do Kennedy Space Center Visitor Complex

@Quem estiver com viagem marcada para a Flórida em outubro terá uma oportunidade especial para aproximar turismo, ciência e inspiração. Entre os dias 13 e 17 de outubro, o astronauta brasileiro Marcos Pontes, primeiro e único brasileiro a participar de uma missão na Estação Espacial Internacional (ISS), fará parte da programação oficial do Kennedy Space Center Visitor Complex, localizado em Merritt Island, próximo a Cabo Canaveral e a menos de uma hora de carro de Orlando. Reconhecido mundialmente por proporcionar experiências imersivas ligadas à exploração espacial, o complexo oferece aos visitantes a rara oportunidade de conhecer pessoalmente astronautas veteranos. Durante os 5 dias de participação, Marcos Pontes integrará duas das atrações mais procuradas do calendário: o Chat With An Astronaut e o Astronaut Encounter, experiências que aproximam o público de quem realmente viveu a rotina de uma missão espacial (www.KennedySpaceCenter.com). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Insegurança jurídica também é insegurança da informação

A falta de regras claras sobre a relação entre empresas e pesquisadores de segurança cobra um preço que não aparece em nenhuma planilha de risco: tempo de exposição. ▶▶▶

Quatro soluções que estão liderando a transformação digital logística no Brasil

Além do transporte, o impacto positivo desse avanço já tem sido visto em processos de armazenagem, gestão de estoques, entregas de última milha, redução de custos e eficiência operacional. ▶▶▶

Para especialista, o verdadeiro desafio do ChatGPT Ads não é publicidade, é presença

Estruturar dados e conteúdo agora vai importar mais que volume de investimento em anúncios. Marcas que pensam em presença saem à frente das que só pensam em campanha. ▶▶▶

Quando o clima se torna um problema para a cadeia de suprimentos: El Niño na AL

Para líderes da cadeia de suprimentos, o clima extremo não é mais algo que fica fora do plano logístico. ▶▶▶

Para informações sobre o **MERCADO FINANCEIRO** faça a leitura do QR Code com seu celular



Política

Cale a boca, jornalista!

Heródoto Barbeiro



▶▶▶ [Leia na página 2](#)

Economia da Criatividade

Estamos preparando nossos filhos para o mercado que existiu, não para o mercado que eles vão encontrar



Carol Olival

▶▶▶ [Leia na página 4](#)

Negócios & Carreira!

Transformar adversidades em oportunidades



Fabiana Monteiro

▶▶▶ [Leia na página 7](#)

Cale a boca, jornalista!*

Heródoto Barbeiro (*)

As perseguições contra os jornalistas no Brasil são cíclicas. Começa com o empastelamento de jornais da oposição ainda no Primeiro Reinado.

O imperador e seus apoiadores esquecem que a liberdade de expressão está garantida na Constituição do Império Brasileiro. No período republicano não é diferente. Além do fechamento de jornais, jornalistas são ameaçados, espancados e muitos vão parar nas prisões do Estado. O período do Estado Novo é o que mais reprime e as cadeias recebem jornalistas. As forças militares, sobretudo do Exército, estão a serviço do ditador Getúlio Vargas.

O governo tem o cuidado de criar o Departamento de Imprensa e Propaganda para construir a imagem do caudilho, desenvolver um culto à personalidade como faziam seus contemporâneos Mussolini, Hitler e Josef Stálin. O DIP é responsável pela censura na imprensa e só com sua autorização os artigos e as opiniões são divulgados.

Autores de opiniões e reportagens políticas são levados a responder na justiça militar, acusados de querer derrubar o governo e incitar a população a uma revolução. Os donos do poder articulam uma forma de controlar a divulgação de notícias que retratam as dificuldades da população. Não aceitam que autoridades da República sejam ridicularizadas em charges e quadrinhos ou em fotos comprometedoras.

Violência policial, presídios superlotados, miséria, favelas, falta de água e de saneamento básico são notícias que irritam o governo. Jornalistas são acusados de não respeitar o código de ética da profissão,

usam e abusam da liberdade de imprensa e, como todo exagero, devem ser restritos. Mas o que fazer?

Os donos do poder se sentem ameaçados pelo trabalho dos jornalistas. Há pelo menos quatro anos o sistema vive assombrado com as reportagens publicadas na mídia. A saída é impingir em 1969, auge do regime instalado depois do golpe cívico-militar de 1964, que derrubou o presidente João Goulart, um modo de restringir a ação dos jornalistas. A saída é impor diploma de jornalismo para exercer a profissão.

O pretendente precisa cursar quatro anos nas poucas faculdades de jornalismo existentes e ter registro no Ministério do Trabalho, que carimba a sua liberação. É uma clara violação da liberdade de imprensa e de expressão, imposta pela ditadura do general Costa e Silva, depois por uma junta militar e, finalmente, pelo general Garrastazu Médici. A linha-dura dos militares exige que seja mantido o Ato Institucional número 5, imposto um ano antes. A censura volta com as mesmas características do DIP e os artigos e as reportagens só podem ser publicados depois de receber o carimbo de Brasília.

Geralmente com nomes, frases e parágrafos inteiros cortados e vetados. O jornal Estadão passa a publicar versos de Camões nos espaços vetados e o Jornal da Tarde publica receitas de bolos nesses espaços. Quem sabe um dia o Supremo Tribunal Federal acabe com a obrigatoriedade do diploma, sonham os jornalistas.

* Título do livro do jornalista Fernando Jorge.

(*) - É professor e jornalista, âncora do Jornal Novabrasil, colunista do R7, do Podcast. Mestre em História pela USP e inscrito na OAB. Palestras e mídia training. Canal no Youtube (www.herodoto.com.br).



News@TI

Apareci.ai transforma presença de marcas nas inteligências artificiais em indicador de 0 a 100

O Apareci.ai, plataforma desenvolvida pela empresa brasileira de tecnologia WS Labs, chega ao mercado para medir essa nova dimensão da visibilidade digital. A solução analisa como marcas aparecem nas respostas do ChatGPT, Gemini, Claude e Perplexity e consolida os resultados em um GEO Score de 0 a 100. O indicador utiliza a metodologia da Escala Will, primeira escala do mundo validada academicamente para medir a presença espontânea de marcas nas respostas das inteligências artificiais. Isso faz do Apareci.ai a única ferramenta do mercado construída sobre pesquisa acadêmica própria, com metodologia registrada internacionalmente no Open Science Framework, plataforma voltada à transparência e à reprodutibilidade científica (<https://apareci.ai>).

Mastercard e Citi ampliam colaboração

A Mastercard e o Citi anunciam colaboração estratégica para expandir o uso do Mastercard Wholesale Program (MWP) no Brasil. O programa é uma solução de pagamentos entre empresas (B2B) que usa a tecnologia de cartões virtuais para apoiar a indústria de viagens na gestão global de compras. Com o lançamento no Brasil, o Citi amplia ainda mais sua extensa presença no segmento de viagens B2B como emissor da solução MWP, reforçando o compromisso de ambas as empresas com a modernização e a digitalização dos fluxos financeiros entre companhias do setor de turismo (www.mastercard.com) (www.citigroup.com).

Você pretende ser um CAIO?

Com a popularização da inteligência artificial, é provável que em breve passemos a ouvir falar em CAIOs, ou Chief Artificial Intelligence Officers.

Vivaldo José Breternitz (*)

Embora não conheçamos nenhuma job description para esse cargo, algumas escolas de negócios nos Estados Unidos estão lançando programas de treinamento para preparar executivos para esse trabalho.

Apesar de ainda não estar claro quais serão exatamente as atribuições desse cargo, há quem já esteja desembolsando dezenas de milhares de dólares para garantir uma vaga nesses cursos, um dos quais é oferecido pela Booth School of Business, da Universidade de Chicago. Segundo o site da instituição, o curso prepara executivos para “conduzir iniciativas de IA, construir infraestrutura escalável e impulsionar a adoção transformadora da tecnologia”.

O programa, com duração de dez meses, será majoritariamente online, mas incluirá atividades presenciais voltadas à prática de construção de frameworks de IA para empresas. A Booth diz que ao longo do curso, os participantes aprenderão a “desenhar estratégias escaláveis, criar estruturas de governança responsável e gerar resultados mensuráveis em diferentes áreas de negócio”.

O preço é de US\$ 28 mil por aluno, mas há desconto para quem pagar o valor integral até 11 de setembro. As inscrições já estão abertas para a próxima turma, que começa em 28 de setembro.

A grade curricular é composta por seis módulos centrais, que ajudam executivos a avaliar a prontidão de suas organizações para adotar novas tecnologias de IA, identificar oportunidades de negócio impulsionadas por algoritmos, aplicar boas práticas, desenhar estruturas de governança em conformidade com regulações e planejar a escalabilidade da tecnologia.



simonkr_CANVA

Por outro lado, enquanto alguns procuram se qualificar para a era da IA, nomes mais influentes dessa área **têm aconselhado jovens a abandonar a universidade. Elon Musk, Alex Karp e Peter Thiel** afirmaram recentemente que diplomas de quatro anos não valem o investimento, sobretudo para quem busca sucesso na **área de IA**.

Peter Thiel, cofundador da Palantir e graduado por Stanford, lançou inclusive um programa de estágio remunerado de quatro meses, chamado Meritocracy Fellowship, que incentiva estudantes a “pular a doutrinação” acadêmica e buscar um “diploma Palantir”.

Entre os defensores mais enfáticos da ideia de “dispensar a faculdade” está Alex Karp, CEO da Palantir, que ironicamente tem um doutorado obtido em Stanford. Outros líderes de grandes corporações, como James Farley (Ford) e Mark Zuckerberg (Meta), também já questionaram o valor

dos diplomas universitários, embora não tenham sido tão incisivos quanto Musk, Karp e Thiel.

Educadores, no entanto, alertam que renunciar à formação tradicional pode colocar jovens em desvantagem em outros setores.

No Brasil já há escolas, como a XP Educação, oferecendo o que é chamado “MBA em IA para Negócios”. O preço é menos salgado que o da Booth: R\$ 14 mil, mas “com 50% de desconto na matrícula”.

Talvez estejamos assistindo ao nascimento de um novo “MBA da moda”, embalado pela aura da inteligência artificial. A diferença é que, desta vez, o hype vem acompanhado de uma incerteza maior: ninguém sabe ao certo qual será o papel desses executivos quando a poeira baixar.

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

Como marcas nativas digitais viraram líderes de categoria no e-commerce brasileiro

Com vendas de itens para casa via lojas virtuais crescendo 61% em cinco anos, a catarinense Bem Casa usou dados de comportamento de compra no Mercado Livre para assumir a liderança em cobre-leito, categoria mais disputada do segmento.

simpson32_CANVA



O comércio eletrônico brasileiro mudou a forma como as marcas de produtos para casa nascem e crescem. Nos últimos cinco anos, a destinação de artigos de cama, mesa e banho para lojas virtuais cresceu 61% em valor, segundo levantamento do *IEMI*, um ritmo bem acima do restante do varejo do setor. Só no segundo trimestre de 2025, a categoria Casa movimentou R\$10 bilhões no Mercado Livre, quase 20% de tudo o que é vendido na plataforma, de acordo com dados da *JoomPulse*. Nesse cenário, empresas que nasceram dentro do marketplace, sem loja física e sem histórico de varejo tradicional, têm conseguido algo que grandes fabricantes ainda buscam: liderar categorias inteiras usando dados de venda para decidir o que produzir.

É o caso da Bem Casa, marca própria da catarinense *Cafari*, que se tornou líder de vendas na categoria de cobre-leito no Mercado Livre. A marca não chegou lá com um portfólio amplo construído ao longo de décadas. Chegou observando o comportamento de compra dentro da própria plataforma e ajustando produção, preço e reposição a partir disso. "A gente não parte de uma intuição de moda ou de tendência. A decisão de investir em cobre-leito veio de olhar volume de busca, ticket médio e giro dentro

do próprio marketplace. É um jeito de operar mais parecido com tecnologia do que com o varejo tradicional de têxteis", diz o sócio-fundador da marca, **Junior Cristofolini**.

Com a liderança consolidada em cobre-leito, a Bem Casa está usando a mesma lógica para entrar em outras subcategorias de têxteis para o lar: tapetes, toalhas de banho, banheiro e rosto, com produção curada na Ásia e América Latina. A escolha acompanha o movimento do próprio mercado brasileiro: o volume total importado de artigos de cama, mesa e banho cresceu 53,5% em 2024 frente ao ano anterior, segundo o *IEMI*.

"Testamos categoria por categoria antes de escalar. O cobre-leito infantil, por exemplo, só entrou no portfólio depois que os dados mostraram demanda reprimida dentro do próprio Mercado Livre. É um modelo de expansão dirigido por evidência, não por aposta", afirma **Bruna Ferrari Pacher**, sócia-proprietária da empresa.

A aposta acontece em um momento em que o consumidor brasileiro redirecionou parte do orçamento para dentro de casa. O setor de cama, mesa e banho cresceu 20% em volume real entre 2019 e 2024, com produção nacional batendo 1,016 bilhão de peças só em 2024, alta de 4,6% frente ao ano anterior, segundo o *IEMI*. "Santa Catarina sempre teve know-how têxtil, mas o que muda o jogo agora é conseguir cruzar esse know-how com inteligência de dados de marketplace. Isso encurta o caminho entre identificar uma oportunidade e colocar o produto na casa do consumidor", completa **Bianca Ferrari Pacher**, sócia da Cofari.

	José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
Editórias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.	Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.	Jornal Empresas & Negócios Ltda Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080 Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br) Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90 JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003) Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.
Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes	ISSN 2595-8410		

Fim da Era da disrupção: fintechs latinas priorizam a rentabilidade

Desafio agora é o da rentabilidade e a personalização

O ecossistema de fintechs da América Latina deixou para trás a era da disrupção e entrou em uma nova fase, marcada pela maturidade e pela busca por rentabilidade. Após um crescimento histórico que elevou a inclusão bancária de 54% em 2017 para 73% em 2021, o setor agora enfrenta o desafio da sustentabilidade. Com o fim da era do capital barato, os investimentos em fintechs em estágio mais avançado cresceram 176% em 2025, mas com um critério muito mais rigoroso: a prioridade passa a ser empresas que já demonstram capacidade de gerar lucro — a chamada “Série P”, de Profitability (Rentabilidade).

A ideia de que as fintechs substituíam os bancos tradicionais perdeu força diante do modelo de Trust as a Service (TaaS). Os usuários latino-americanos já não buscam apenas um cartão digital, mas um verdadeiro copiloto financeiro, capaz de oferecer recomendações proativas. Hoje, mais de 60% dos consumidores estão abertos ao uso de assistentes baseados em inteligência artificial, embora 85% ainda considerem indispensável o contato humano para resolver questões críticas relacionadas à segurança.

“Em 2026, o sucesso financeiro vai muito além de ter o melhor aplicativo, mas será alcançado por quem conquistar o mais alto nível de credibilidade e autoridade. Nesse aspecto, até os grandes modelos de linguagem (LLMs) mostram isso com clareza. Na era da rentabilidade, conquistar a confiança



Roger Darashah.

dos usuários por meio de transparência e utilidade real é a única vantagem competitiva realmente defensável”, afirma Roger Darashah, sócio e cofundador da LatAm Intersect.

Transparência dos algoritmos

Nesse cenário, a tecnologia deixou de ser uma barreira competitiva graças à democratização do Open Finance. As empresas que vão liderar o mercado na reta final do ano serão aquelas capazes de transformar inovação em uma infraestrutura baseada em princípios éticos, priorizando transparência algorítmica e segurança digital em uma região onde os ataques cibernéticos são 40% mais frequentes do que a média global.

“Vemos que as empresas que investem em segurança, transparência operacional e utilidade real no dia a dia dos usuários estão construindo relações de fidelidade muito mais sólidas do que aquelas que ainda focam em métricas de vaidade, como curtidas e engajamento no LinkedIn”, analisa Darashah.

Liderança/saturação

O Brasil lidera o processo de amadurecimento das fintechs na região, mas a saturação ainda é um obstáculo a ser superado. O consumidor brasileiro possui, em média, seis contas bancárias diferentes, o que gera fadiga digital e faz com que muitos aplicativos acabem abandonados pelos usuários. Nesse cenário, a aquisição de clientes já não tem a mesma importância que a retenção e a relevância da empresa no dia a dia do usuário.

Com o Pix consolidado como infraestrutura básica do sistema financeiro, a diferenciação tecnológica tornou-se cada vez mais difícil. Ainda segundo o estudo “Fintechs na América Latina: construindo narrativas para a era pós-disrupção”, 66% dos brasileiros esperam que suas instituições financeiras vão além das carteiras digitais e passem a atuar como consultoras, recomendando novas possibilidades de investimentos. A expectativa é que o mercado invista mais em serviços personalizados, capazes de transformar clientes em promotores da marca.

Engajamento

Os dados do Gallup dimensionam esse desafio. O “State of the Global Workplace 2026” aponta que somente 20% dos profissionais no mundo estão engajados no trabalho. No Brasil, o índice chega a 32%, enquanto na Alemanha é de 11%. Para Márcia Belmiro, que construiu parte da carreira corporativa no Brasil e vive e trabalha na Alemanha, a diferença entre os dois países levanta questões sobre a forma como as organizações comunicam suas prioridades e o papel das pessoas.

“Hoje existe uma diferença entre informar uma equipe

e estimulá-la. Se comparamos o líder brasileiro com o alemão, estamos falando de culturas, ambientes econômicos e relações de trabalho diferentes. Mas os dados nos fazem perguntar como estamos comunicando estratégia e pertencimento dentro das organizações”, afirma, acrescento que é a partir dessa dificuldade que a Realize Speakers trabalha o Método A.C.E., baseado em Atrair, Convencer e Engajar. “Ser breve sem ser superficial é uma combinação muito mais difícil do que parece”, completa Juliana Albanez, que em 15 de setembro abrirá nova turma de mentoria.

O Dilema da Assimetria: Por que a potência militar não basta

Marco Aurelio da Silva (*)

O cenário geopolítico contemporâneo do Oriente Médio tem se consolidado como o principal laboratório de uma transformação profunda na arte da guerra no século XXI

A medida que as tensões entre o eixo Washington-Tel Aviv e Teerã se desdobram em meio a atritos navais, impasses diplomáticos e ameaças às rotas globais de navegação, emerge um conceito analítico fundamental para compreender a dinâmica atual: a guerra assimétrica. Nesse modelo de confronto, a posse de uma infraestrutura bélica de ponta e orçamentos militares astronômicos não garante mais uma vitória conclusiva nem a capacidade de impor a estabilidade política desejada.

A estratégia iraniana fundamenta-se na recusa deliberada do combate convencional direto, um terreno em que a superioridade tecnológica e a força de fogo dos Estados Unidos e de seus aliados regionais seriam esmagadoras. Em vez de aceitar o confronto em campo aberto, Teerã e sua rede de aliados regionais apoiam-se em táticas híbridas e no uso massivo de tecnologias acessíveis, como veículos aéreos não tripulados (drones) de baixo valor unitário, mísseis de custo relativo baixo e ações de saturação de defesa em pontos de estrangulamento marítimo cruciais, como o Estreito de Ormuz. Essa abordagem transfere o eixo do conflito da destruição física pura para o desgaste financeiro, logístico e político do adversário.

Para a doutrina militar norte-americana, o desafio decorrente desse arranjo é de ordem estrutural e doutrinária. Manter a presença de grupos de combate, bases avançadas e sistemas de interceptação de altíssima precisão na região exige aportes na casa de 1 bilhão

de dólares por dia (cerca de R\$ 5,2 bilhões diários). No entanto, neutralizar ameaças assimétricas impõe uma equação econômica profundamente desfavorável: disparar mísseis de defesa cujos custos de fabricação somam milhões de dólares para abater drones que custam uma fração minúscula desse valor gera uma erosão prolongada e insustentável. A eficiência econômica da guerra se inverte, pressionando a capacidade de sustentação do esforço bélico pela opinião pública e pelo Tesouro americano.

Israel, inserido em um complexo contexto de defesa de suas fronteiras imediatas e de combate a múltiplos vetores regionais, busca garantir sua capacidade de resposta e dissuasão tática. Contudo, a atenção da análise geopolítica internacional recai sobre a evidente dificuldade de Washington em converter sua inegável supremacia militar em um resultado estratégico definitivo ou em uma paz duradoura sob seus termos. Quando a maior potência bélica do planeta é confrontada por uma estratégia de atrito difusa, a força bruta isolada da flexibilidade política revela limites claros.

O panorama que se desenha no tabuleiro internacional expõe uma lição crucial sobre a redefinição da força na era contemporânea. No balanço das movimentações militares, das sanções econômicas e das disputas pelo controle das rotas energéticas do Golfo, o sucesso estratégico já não se afere pelo avanço territorial ou pela dimensão do inventário bélico. Ele é mensurado pela resiliência do ator atacado em face da exaustão do atacante. Diante desse cenário, a realidade do conflito se impõe de maneira cristalina: o Irã não está perdendo essa guerra, os Estados Unidos é quem não está ganhando.

(*) É Professor de Relações Internacionais no Centro Universitário da Serra Gaúcha (FSG).

Liderança: palestrar torna-se habilidade para mobilizar equipes

Com metas mais próximas do prazo final no 2º semestre, líderes precisam comunicar prioridades, mobilizar equipes e transformar conhecimento em ação. As palestras corporativas podem ajudar nesta mobilização. Com menos tempo (meses) para cumprir metas, entregar projetos e fechar resultados, lideranças concentram esforços em motivação, alinhamento e comunicação com as equipes.

“O grande desafio do líder é chegar às pessoas pela

fala. Temos profissionais extremamente competentes tecnicamente, mas que, quando precisam comunicar uma estratégia, apresentar uma mudança, defender uma ideia ou engajar uma equipe, não conseguem transformar conhecimento em ação, movimento”, afirma Juliana Albanez. Para ela e sua colega Márcia Belmiro, sócias na Realize Speakers, a comunicação da liderança precisa mobilizar e inspirar os times.



Private Equity

De US\$ 5 milhões para US\$ 25 mil: este é o novo preço de entrada no private equity americano. Perceba que o acesso a mercados privados nos Estados Unidos mudou de escala. Os fundos evergreen — estruturas abertas, de aporte contínuo e liquidez periódica — somavam US\$ 607 bilhões em 567 veículos em 31 de março de 2026, segundo a Morningstar PitchBook, ante US\$ 590,8 bilhões um ano antes. Material da Morgan Stanley Investment Management aponta mínimo individual em torno de US\$ 250 mil nessas estruturas, contra cerca de US\$ 5 milhões no acesso institucional tradicional, com produtos a partir de US\$ 25 mil. No Brasil, a Resolução CVM 175 liberou o investidor pessoa física para fundos com até 100% no exterior, ante o teto anterior de 20%.

Cibersegurança/eleições

Com a aproximação das eleições presidenciais, em 4 de outubro deste ano (1º turno), o Brasil vive um momento crítico também no campo da cibersegurança: o país concentra 84% de todos os ataques digitais da América Latina e registrou 314,8 bilhões de “atividades maliciosas” apenas no primeiro semestre de 2025, além de mais de 753 bilhões de tentativas de ataques ao longo daquele ano, o que equivale a quase 24 mil ataques por segundo. Em ransomware — o sequestro de dados por criptografia —, o Brasil já figura entre os três países mais visados do mundo, com crescimento de 17,8% nos incidentes em 2025 e custo médio de violação de dados na casa dos R\$ 7,19 milhões por empresa afetada.

Cibersegurança/Fakes

Mensagens e links que circulam em torno do tema eleitoral — como supostas listas de candidatos cassados, áudios vazados, denúncias de fraude e “benefícios urgentes” — funcionam como iscas perfeitas para golpes de phishing e smishing. Ao clicar em um link malicioso recebido por WhatsApp, e-mail ou rede social, o usuário pode instalar malwares ou ransomware no dispositivo, ter credenciais roubadas e abrir porta de entrada para invasões mais amplas, especialmente se o equipamento está conectado à rede da empresa. O CEO da Trust Control e especialista em cibersegurança Alberto Jorge alerta que o período eleitoral deve ser encarado como oportunidade para reforçar a cultura de segurança, com treinamentos, simulações de phishing e políticas claras de uso de dispositivos. Entre as medidas práticas, recomenda-se não clicar em links inesperados, conferir remetentes, desconfiar de mensagens com urgência excessiva ou promessas tentadoras.

Turismo otimista

O setor de turismo brasileiro está otimista, a partir do resultado do primeiro semestre do ano. Segundo a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), no período o faturamento registrado é de R\$ 143,1 bilhões. A alta é de 3,5% na comparação com os primeiros seis meses de 2025. É o melhor resultado, desde 2011.

PetSul em setembro

A um mês da abertura, a PetSul Brasil já projeta reunir mais de 60 marcas do setor pet em mais de 50 stands no Centro de Eventos MundoCar, em São José, na Grande Florianópolis, considerado o principal evento pet da região. Programação inclui o Campeonato Ômega New Talents, competição de tosa que reúne profissionais de destaque nacional.

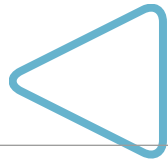
Feijuca/Criança

Ainda há ingressos à venda para a 14ª Feijoada Beneficente do projeto social “Sempre Criança”, que acontece neste sábado, 29, no salão principal do Praia Clube São Francisco, em Niterói (RJ). Evento arrecadará recursos para a 25ª Festa de Natal, beneficiando mais de 500 crianças. Além de contribuir com esta causa social, o público terá uma programação especial: o cardápio contará com a tradicional feijoada preparada pela Casa Fragni e uma opção vegana elaborada pela chef Maristella Sodré. A programação musical terá apresentações de Isadora Marins e Ivanzinho. O evento também

conterá com espaço kids gratuito, promovido pela Criadeiria Criativa, sorteio de brindes e uma rifa com prêmios especiais. Reservas: WhatsApp (21) 99572-0162

Horta Nissan

A parceria da Nissan com a ONG Junior Achievement Rio de Janeiro - iniciada em maio - colheu seus primeiros frutos. Ou melhor: seus primeiros legumes e vegetais. Os jovens do ensino fundamental de Porto Real, na região do Complexo Industrial da Nissan no Sul Fluminense, que participaram do plantio coletivo no pátio da Escola Municipal Cruz e Souza, realizaram a primeira colheita do novo ciclo do programa ‘Escola Verde’. Criado em 2019, o projeto já beneficiou mais de 1.300 alunos e 160 professores em edições realizadas em Resende, Quatis e Barra Mansa. Todo o resultado será destinado a 50 famílias da região. O objetivo central do ‘Escola Verde’ é promover a educação ambiental, estimular a adoção de práticas sustentáveis e incentivar os estudantes a refletirem sobre soluções para os desafios socioambientais locais.



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity



Estamos preparando nossos filhos para o mercado que existiu, não para o mercado que eles vão encontrar

Poucas decisões geram tanta ansiedade dentro de uma família quanto a escolha da carreira. Vejo isso com frequência quando converso com pais, estudantes e escolas. Existe um desejo genuíno de ajudar, mas muitas vezes esse apoio acaba sendo construído sobre referências de um mercado de trabalho que já mudou.

Durante décadas, escolher uma profissão significava buscar estabilidade. Era comum pensar em carreiras para a vida toda, construir uma trajetória linear e acreditar que uma boa decisão aos dezessete anos definiria o futuro profissional. Hoje, essa lógica já não representa a realidade da maioria dos jovens.

A inteligência artificial, a transformação digital e o surgimento de novas formas de trabalho estão mudando a velocidade com que profissões evoluem. Segundo o Future of Jobs Report 2025, do World Economic Forum, milhões de trabalhadores precisarão desenvolver novas competências até 2030, enquanto diversas funções serão profundamente transformadas pela tecnologia. Ao mesmo tempo, a OCDE reforça que aprender continuamente será uma das principais competências para a vida e para o trabalho.

Mesmo diante desse cenário, muitas famílias ainda concentram a conversa em uma única pergunta: “Qual profissão oferece mais segurança?” Na minha opinião, essa deixou de ser a pergunta mais importante. A pergunta que realmente ajuda um jovem é outra: “Que competências vão permitir que você continue crescendo, independentemente da profissão que exercer?”

Essa mudança de perspectiva reduz a ansiedade e amplia as possibilidades. Em vez de escolher uma carreira apenas pelo prestígio, pelo salário ou pela tradição, o estudante passa a refletir sobre seus interesses, valores, forma de aprender e capacidade de se adaptar às mudanças.

Outro desafio que observo é a comparação. As redes sociais fazem parecer que todos os jovens já descobriram sua vocação, foram aprovados na universidade perfeita e têm um plano de carreira definido. A realidade é muito diferente. A maioria ainda está tentando entender quem é, quais oportunidades existem e como construir seu próprio caminho.

Os pais têm um papel fundamental nesse processo. Não porque devam decidir pelos filhos, mas porque podem criar um ambiente seguro para que eles façam perguntas, experimentem possibilidades e desenvolvam autonomia. A melhor conversa sobre carreira não é aquela que entrega

respostas prontas. É aquela que ajuda o jovem a pensar com mais clareza.

Ao longo da minha trajetória na educação internacional, aprendi que preparar um estudante para o futuro vai muito além de ajudá-lo a escolher uma graduação. Significa desenvolver competências, fortalecer o autoconhecimento e construir confiança para tomar boas decisões ao longo da vida.

O mercado continuará mudando. Novas profissões surgirão. Outras desaparecerão. O maior presente que podemos oferecer aos nossos filhos não é dizer qual caminho seguir. É ajudá-los a desenvolver a capacidade de construir novos caminhos sempre que necessário.

Porque a segurança profissional do século XXI não está em escolher a profissão certa. Está em formar pessoas capazes de aprender, adaptar-se e evoluir continuamente.

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômico criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr^a. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - Oficial

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

O pretendente: **GABRIEL DOS SANTOS FRANÇA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/05/1995, cabelereiro, natural de Diadema - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Vital de Jesus França e de Eliene dos Santos França; Apretendente: **RAQUEL VITÓRIA SILVA FERREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 06/10/1998, supervisora de torre, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rafael Araujo Ferreira e de Lucieli Maria da Silva.

O pretendente: **GUILHERME RIBEIRO SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 24/03/1994, publicitário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Givaldo Ribeiro da Silva e de Ivete Ribeiro da Silva; A pretendente: **CATHARINA MARCOLINO SANTOLIN**, brasileira, solteira, nascida aos 05/12/1995, coordenadora de operações, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Alexandre Santolin e de Andréa Pereira Marcolino Santolin.

O pretendente: **PAULO HENRIQUE DE ARAÚJO RATTS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 10/02/1999, analista de campo pleno, natural de Acopiara - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Paulo Cesar Motta Ratts e de Maria Lindalva de Araújo; A pretendente: **EMILLY THAYANE JESUS DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 28/06/2001, auxiliar administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Paulo Pereira da Silva e de Marly Maria de Jesus.

O pretendente: **THIAGO RIOS DE BARROS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 27/12/1988, comprador, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em Osasco - SP, filho de Arão Almeida de Barros e de Noemia da Silva Rios Barros; A pretendente: **FABIANA MOURA TRINDADE**, brasileira, divorciada, nascida aos 08/07/1993, babá, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Fernando Alves Trindade e de Sonia Maria Moura Trindade.

O pretendente: **ALEX DA SILVA SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 06/04/2003, auxiliar logístico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel Jesus dos Santos e de Giliane dos Santos da Silva; Apretendente: **EV-ELLYN ESTEFANI BARRETO SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 27/06/2001, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Geraldo da Silva e de Edneia Santos Barreto da Silva.

O pretendente: **WAGNER CARDOSO DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 19/04/2001, controlador de acesso, natural de Goiânia - GO, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Lourival dos Santos Cardoso e de Sonia Maria da Silva; Apretendente: **KÁLICA RAMOS DE PAULA FRANÇA**, brasileira, solteira, nascida aos 19/10/2000, auxiliar de telemarketing, natural de Belo Horizonte - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Adilson de Paula Franca e de Sandra Ramos da Cruz Lopes.

O pretendente: **FELIPE BRUNO SOARES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/12/1989, motorista particular, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Dorvino Gonçalves Soares Filho e de Anita de Oliveira; A pretendente: **KEYLA SANTIAGO PEREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 26/06/1996, analista de gestão, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edvaldo Pereira e de Sandra Regina Santiago Pereira.

O pretendente: **MARLON DE NORONHA OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 02/05/1992, administrador de empresas, natural de Rio de Janeiro - RJ, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Sebastião de Noronha Oliveira e de Rosa Maria Oliveira; A pretendente: **LORAINNE NEVES DE OLIVEIRA**, brasileira, divorciada, nascida aos 16/09/1982, analista de atendimento, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jane Cleide Neves de Oliveira.

Opretendente: **SELMIFERREIRADE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 10/02/1974, auxiliar de produção, natural de Cansanção - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de MarinaIva Ferreira de Oliveira; Apretendente: **MARIASANTANA DE JESUS**, brasileira, solteira, nascida aos 27/02/1981, auxiliar de limpeza, natural de Coronel Murta - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Adão Ribeiro de Jesus e de Carmelita Felipe Santana.

O pretendente: **RIAN ROCHA MASCARENHAS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 17/09/2004, recepcionista, natural de Santaluz - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de André dos Santos Mascarenhas e de Esterivalda Rocha Mascarenhas; A pretendente: **DANIELA ALEXANDRE FELIX**, brasileira, solteira, nascida aos 16/04/2002, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João Alexandre Felix e de Francineide Francelino Alexandre.

O pretendente: **JHORAN LEAL DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/06/1995, auxiliar administrativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jeldice Palmeira dos Santos e de Ana Lúcia Leal Medeiros dos Santos; A pretendente: **MARIA CLARA OLIVEIRA SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 19/12/1998, pedagoga, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Fabio Rodrigo dos Santos e de Kelly Cristina de Oliveira.

O pretendente: **JAIRAN LIMA DE JESUS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 05/11/1988, mecânico de motos, natural de Salvador - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jailton Bonfim de Jesus e de Deise Ferreira Lima; A pretendente: **CAMILA DE SANTANA DE BARROS**, brasileira, solteira, nascida aos 05/01/1990, analista de rh, natural de Santo André - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Carlos de Barros e de Rosenice Maria de Santana.

O pretendente: **JEDIAÉL PORTO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/04/2002, advogado, natural de Timbó - SC, residente e domiciliado em Taboão da Serra - SP, filho de Ozeias Porto e de Rosangela da Rocha Mazzucco Porto; Apretendente: **JÚLIA GOMES CABRAL**, brasileira, solteira, nascida aos 19/10/2002, analista jurídica, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Paulo Roberto Vieira Cabral e de Mariane Gomes Cabral.

O pretendente: **JOSÉ GERALDO DA SILVA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 11/09/1962, carteiro, natural de Alto Rio Doce - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Catarino da Silva e de Efigênia Maria de Jesus; A pretendente: **SANDRA APARECIDA PEREIRA DE JESUS**, brasileira, divorciada, nascida aos 05/05/1969, costureira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Pereira de Jesus e de Eugenia Paulo dos Anjos.

O pretendente: **MARCELO MONTEIRO DE ANDRADE**, brasileiro, divorciado, nascido aos 28/11/1969, motorista cegonheiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Mario Mendes de Andrade e de Maria Marlene Monteiro de Andrade; A pretendente: **ANA LÚCIA DE LUNA**, brasileira, solteira, nascida aos 30/11/1969, do lar, natural de Alagoa Nova - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Severino Fausto de Luna e de Maria das Neves Batista de Luna.

O pretendente: **EDINEI OLIVEIRA TRINDADE**, brasileiro, solteiro, nascido aos 14/02/1979, comerciante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Iris Trindade e de Madalena Oliveira Trindade; A pretendente: **JUSELHA PEREIRA DIAS**, brasileira, solteira, nascida aos 23/10/1981, empresária, natural de Rio de Janeiro - RJ, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Pereira Dias e de Maria Neusa José Dias.

O pretendente: **DANIEL PINTO DE MEDEIROS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 22/02/1980, serralheiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Mauro Pinto de Medeiros e de Maria Aparecida Barbosa de Medeiros; A pretendente: **FABIANA AMORIM**, brasileira, solteira, nascida aos 26/01/1980, confeitadeira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Dalvadicio Barbosa Amorim e de Deusdete Amorim.

O pretendente: **JAIME HENRIQUE DA CONCEIÇÃO FERREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 29/05/1999, motorista, natural de Salvador - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Erivaldo Honorato Ferreira e de Luciene da Conceição; A pretendente: **ANA BEATRIZ FERREIRA DE MELO**, brasileira, solteira, nascida aos 18/12/1999, consultora óptica, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Maria do Socorro Ferreira de Melo.

O pretendente: **REGINALDO FRANÇA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 02/04/2000, analista de sistemas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Regiclaudio Soares Tavares da Silva e de Ana Cledna do Nascimento França Silva; A pretendente: **LAURA FELIX DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 16/12/2000, analista de qualidade, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Felix da Silva e de Betania Zuleide Felix da Silva.

O pretendente: **PATRICK RYAN PEDROSA THEODORO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 12/06/2004, operador de cftv, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Rafael de Andrade Theodoro e de Andreia Aparecida Pedrosa; A pretendente: **JOANI CARVALHO GUEDES**, brasileira, solteira, nascida aos 25/10/2001, supervisora de loja, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ramiro Silva Guedes e de Janete Carvalho Santos.

Opretendente: **ANGEVAL CONCEIÇÃO DE ALMEIDA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 15/12/1985, pedreiro, natural de Santo Estêvão - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de João Lomba de Almeida e de Carmelita do Amor Divino Conceição; A pretendente: **ADRIANA AMARAL SOUZA**, brasileira, solteira, nascida aos 02/05/1994, garçopete, natural de Itaeté - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edival dos Santos Souza e de Solange Costa de Amaral.

O pretendente: **DIOGO SANTANA DA CRUZ**, brasileiro, solteiro, nascido aos 01/11/1997, motorista, natural de Mata de São João - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Carlos da Cruz e de Maria da Conceição Leite de Santana; A pretendente: **JOSECLÉA CAMPOS DE ALMEIDA**, brasileira, solteira, nascida aos 16/11/1998, operadora de monitoramento, natural de Salvador - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João Gualberto de Almeida e de Maria da Conceição Campos.

O pretendente: **LUIS HENRIQUE FEITOSA NUNES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 17/02/2003, analista de desenvolvimento junior, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luis Magno Feitosa Nunes e de Raimunda Elizete Gomes Feitosa; A pretendente: **ANA KAROLINA GOMES DE ARAUJO**, brasileira, solteira, nascida aos 04/05/2005, assistente administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Sergio Simplicio de Araujo e de Luana Gomes de Araujo.

O pretendente: **JOSÉ NILTON LEAL**, brasileiro, solteiro, nascido aos 17/08/1975, carpinteiro, natural de São Julião - PI, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Isidoro Cisolto Leal e de Maria Iracema Leal; Apretendente: **NEIDE LUIZA RODRIGUES**, brasileira, solteira, nascida aos 31/10/1976, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jair Jeronimo Rodrigues e de Custódia Maria Rodrigues.

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

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

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

O pretendente: **FÁBIO RAMALHO PINTO**, estado civil divorciado, filho de Rubens Ramalho Pinto e de Maria Julia Cavalcante Pinto, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. Apretendente: **PRISCILLA DE CARVALHO CACAVALLO**, estado civil solteira, filha de Mario Cacavallo Filho e de Acacia Cristina de Carvalho Cacavallo, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **MANOEL GUEDES DA SILVA**, estado civil solteiro, filho de Severino Guedes da Silva e de Maria Ferreira da Silva, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. Apretendente: **REGINA GAGGION DA COSTA**, estado civil divorciada, filha de Vitalino Ribeiro da Costa e de Rosa Gaggion da Costa, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

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



Reforma Tributária: o que as empresas precisam fazer antes de janeiro de 2027

Empresas que ainda tratam IBS e CBS como obrigação futura correm o risco de chegar atrasadas ao novo sistema

Publicado em 31 de julho de 2026, o Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 4/2026 manteve agosto como marco de obrigatoriedade para os documentos fiscais eletrônicos de uso mais amplo como NF-e, NFC-e, CT-e e MDF-e, entre outros. No dia seguinte, a Nota Técnica 2025.002, versão 1.51, suspendeu a rejeição automática de documentos sem os campos de IBS e CBS preenchidos, mas sem dispensar essa obrigação. Mantém-se a orientação, já sinalizada pelo Ministério da Fazenda desde abril.

Em 2026, o contribuinte passa a contar com uma fase de adaptação assistida, mas não com uma autorização para permanecer inerte. A proteção do Programa Nacional de Conformidade Tributária (PNCT) depende de comportamento ativo de conformidade, correção das inconsistências comunicadas e evolução no preenchimento correto dos campos de IBS e CBS.

A nota fiscal ganha um novo papel

De acordo com Ana Maciel, Diretora de Conteúdo Tributário da Vertex, o calendário é a parte menos decisiva da mudança. O que muda de fato é a função que a nota fiscal passa a exercer dentro do novo modelo. "A nota deixa de ter função só registral e passa a funcionar como uma confissão de dívida. Ela serve de base para a apuração assistida pelo Fisco e para a validação de créditos e débitos das empresas. Na prática, cada documento emitido passa a ser uma decisão fiscal que a empresa precisará pro-



var e defender perante o fisco", completa a Diretora. A partir de janeiro de 2027, notas com os campos de IBS e CBS mal preenchidos poderão ser rejeitadas já em ambiente de produção. Hoje o Fisco já consegue identificar omissões ou incorreções.

A partir do encerramento da fase de adaptação assistida, inconsistências não regularizadas poderão gerar consequências fiscais, inclusive autuações e penalidades, conforme a legislação aplicável e os atos técnicos e normativos vigentes.

O risco de enquadramento como fraude é maior do que parece, porque a nova lógica de créditos amarra as empresas umas às outras. Uma nota emitida com valor inflado ou informações inconsistentes pode ser lida pela fiscalização como tentativa de gerar crédito indevido, não como simples erro de preenchimento. Isso significa cobrar consistência de quem está do outro lado da cadeia, porque o erro de um fornecedor deixa de ser problema só dele. Some-se a isso a distância que tende a se abrir entre o que a empresa declara no momento da transação e o que ela

consegue comprovar depois, no exame do Fisco: um descolamento entre a decisão e a defesa que se acumula silenciosamente a cada nota inconsistente.

Sem multa, mas com custo operacional

Segundo a especialista, mesmo antes de 2027, quando ainda não há penalidade pecuniária, o erro já custa caro de outra forma. Embora a emissão não esteja sendo automaticamente rejeitada pela ausência de determinadas informações de IBS e CBS nesta fase, inconsistências de parametrização podem gerar retrabalho, necessidade de retificação, exposição futura e perda de previsibilidade operacional.

"Muitas empresas têm optado por ajustes paliativos em sistemas legados, o que eleva o risco de inconsistência nos testes", avalia Ana Maciel. Vale revisar de perto três frentes: o volume crescente de tabelas e códigos de IBS e CBS, como o CClassTrib, a consistência de NCM, códigos de serviço, e as bases de cálculo. "A nota fiscal não é só aquilo que a gente vê. É um documento eletrônico com muita informação por trás, válido para

o governo auditar em tempo real", completa a executiva.

O calendário varia por tipo de documento e operação

O cronograma não tem data única: a obrigatoriedade é escalonada por tipo de documento, modelo e natureza da operação. A própria NF-e modelo 55 mostra por que a leitura genérica não funciona: vale a regra geral de agosto, mas fornecimentos monofásicos só entram em 2027 e a importação de bens materiais fica atrelada ao prazo da Duimp. Empresas de serviços, condomínios, locadoras e plataformas digitais entram majoritariamente em dezembro, e os optantes pelo Simples Nacional só em 2027, o que não significa que possam esperar até lá para começar a se preparar.

A regulamentação complementar já foi publicada por meio do Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 5/2026, que instituiu, para 2026, o PNCT, com foco na adaptação assistida dos contribuintes às obrigações de emissão de documentos fiscais.

A janela de 2026 deve ser usada para diagnóstico, correção de parametrizações, evolução no preenchimento correto dos campos e resposta tempestiva às comunicações do Fisco. O PNCT não elimina a obrigação, mas cria um ambiente de adaptação assistida para que as empresas cheguem mais preparadas à etapa seguinte da Reforma Tributária, quando acertar a determinação será apenas o começo, e o diferencial estará em sustentar e defender cada decisão fiscal ao longo de todo o ciclo.

O que acontece antes e depois da demissão pode revelar etarismo

Priscila Arraes Reino (*)

Profissionais mais velhos começam a perder espaço. Deixam de participar de projetos importantes, perdem oportunidades e ouvem que a empresa busca renovação, atualização ou um "novo perfil". Quando são dispensados, trabalhadores mais jovens ocupam seus lugares.

É o que acontece antes e depois da demissão que pode revelar se a idade influenciou a escolha de quem deveria sair.

Foi esse contexto que ganhou importância em uma sentença de primeira instância da 2ª Vara do Trabalho de Campo Grande. A juíza Nadia Pelissari analisou o caso de um bancário de 56 anos, com 36 anos de banco. Ele era premiado, não possuía avaliações negativas e apresentava desempenho acima do esperado.

Mesmo assim, foi dispensado e um profissional mais jovem assumiu seu lugar.

Durante o processo, uma testemunha relatou que circulava no banco um discurso de que, com a chegada da chamada "Geração Y", os mais antigos precisavam se atualizar para não serem "atropelados pelos mais jovens".

A Justiça também considerou que não havia uma justificativa técnica, econômica ou disciplinar para dispensar aquele profissional. O histórico de desempenho, o discurso de renovação geracional e a substituição por alguém mais jovem levaram ao reconhecimento da dispensa discriminatória por etarismo.

O problema vai além desse caso.

O estudo Talent Trends 2025, realizado pela consultoria Michael Page com 50 mil trabalhadores de 36 países, ouviu 2.411 profissionais no Brasil. Entre os brasileiros, 41% afirmaram já ter sofrido discriminação relacionada à idade no trabalho, índice superior à média global, de 36%.

Decisões recentes da Justiça do Trabalho mostram que o problema aparece em diferentes setores. Em alguns casos, trabalhadores mais velhos ou aposentados estavam justamente entre os escolhidos para os cortes. Por isso, expressões como

"renovação" e "reestruturação" precisam ser confrontadas com os critérios usados para decidir quem saiu e quem permaneceu.

No caso do bancário, havia uma contradição especialmente dura.

Ele foi tratado como velho demais para permanecer no banco, mas ainda não tinha idade suficiente para se aposentar.

Aos 56 anos, uma longa trajetória profissional não significava acesso automático à aposentadoria. Depois da Reforma da Previdência, é preciso considerar também a idade e as regras de transição.

Há uma diferença fundamental entre demitir um trabalhador que é mais velho e demiti-lo porque ele é mais velho.

A empresa pode reorganizar sua estrutura, contratar profissionais jovens e realizar dispensas sem justa causa. O que não pode é utilizar a idade como critério para definir quem deve deixar o emprego.

A substituição por alguém mais jovem, isoladamente, não comprova etarismo. Mas o histórico de desempenho, a saída de profissionais da mesma faixa etária, a pressão sobre os mais antigos, os comentários sobre aposentadoria ou renovação e as mudanças de tratamento podem revelar um padrão.

No caso analisado, a Justiça considerou desaconselhável a reintegração e condenou o banco ao pagamento de R\$ 50 mil por danos morais, além da remuneração em dobro do período entre a dispensa e a sentença.

Quem é dispensado depois de anos de trabalho pode receber as verbas rescisórias e acreditar que foi apenas mais um corte. A percepção pode mudar quando o trabalhador observa quem também saiu, quem permaneceu e quem ocupou seu lugar.

Como existem prazos para questionar a dispensa, esse contexto não pode ser ignorado. Muitas vezes, é somente depois de deixar a empresa que o trabalhador consegue fazer uma pergunta que não fez no momento da demissão: a minha idade pesou na decisão?

(*) Advogada trabalhista e previdenciária, especialista em acidentes de trabalho e doenças ocupacionais e autora do livro *Burnout tem lei*.



TRANSPARÊNCIA

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



LUZ

cenp Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário

ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS

abra legal ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL

adjoribr JORNAIS DO INTERIOR



A relevância prática da função social do contrato de trabalho

Carolina Kronka da Silva (*) | Isaque Mozer Nogueira (**)

As relações de trabalho não se desenvolvem em um ambiente isolado da realidade social. Ao contrário, o contrato de trabalho gera reflexos que ultrapassam os limites da prestação de serviço, impactando diretamente no núcleo familiar do empregado. Por essa razão, a interpretação e aplicação das normas trabalhistas, sejam legais ou contratuais, precisam estar em sintonia com a necessidade de preservação da função social do contrato de trabalho, considerando o contexto social em que estão inseridos os sujeitos da relação de emprego.

Neste contexto, e considerando que o mercado exige mudanças de rota com certa imediatividade, não raras vezes é necessária alguma modificação no contrato de trabalho do empregado, o que requer extrema cautela por parte do empregador, justamente em razão dos impactos que uma alteração significativa pode provocar no dia a dia da família do empregado.

Embora o risco do negócio recaia sobre o empregador, conforme dispõe o artigo 2º da CLT, do qual decorre o poder diretivo, a forma como esse poder é exercido em certos casos, possui mais relevância do que a própria alteração que precisa ser realizada.

É justamente a partir dessa perspectiva que emerge a relevância do contexto social da relação trabalhista: a mesma medida empresarial pode produzir consequências completamente distintas a depender da realidade daquele que a ela está submetido. É nesse ponto que se insere a discussão sobre as alterações contratuais e seus reflexos no contexto familiar do empregado.

É o que ocorreu por exemplo, em um processo julgado recentemente pelo juízo da 3ª Vara do Trabalho de São Paulo (1000642-91.2026.5.02.0703), que reconheceu o direito à rescisão indireta em decorrência da alteração brusca da escala de trabalho de 5x2 para 6x1.

Em síntese, a trabalhadora, solteira e com dois filhos pequenos, era empregada de uma empresa do ramo de prestação de serviços, e que desde o início do contrato de trabalho, há mais de dois anos, trabalhou sob a escala 5x2. Mas, que em determinado momento, recebeu um aviso da empresa informando que dentro de três dias deveria se apresentar em outro posto de trabalho, e sob a escala de trabalho 6x1.

Diante da gravosidade da mudança na escala, e da forma abrupta e unilateral como ela foi realizada, não proporcionando tempo hábil para a readequação da rotina familiar, a trabalhadora decidiu acionar a justiça para rescindir o contrato de trabalho por justa causa do empregador.

No que toca a escala em si, a alteração do regime de 5x2 para 6x1 poderia até ser justificada pela empresa em uma discussão judicial, eis que o contrato de trabalho previa que a empregada se obrigava a trabalhar em qualquer escala de trabalho.

No entanto, a maneira como a alteração foi implementada, ignorando a necessidade de tempo para o rearranjo do dia a dia da família, é que teria pouca chance de ser referendada pelo poder judiciário. Portanto, apesar do impacto da modificação da escala de trabalho, o que realmente causou o alvorço desaguardo na rescisão indireta, foi a forma como a mudança ocorreu.

A sentença, inclusive, sequer se debruçou sobre tal disposição contratual, focando no impacto social da alteração brusca perpetrada pela empresa.

O protocolo para julgamento com perspectiva de gênero, lançado pelo CNJ em 2021, foi utilizado pelo julgador, destacando a especial condição da mulher dentro da estrutura social e institucional brasileira.

Segundo o magistrado, o caso apresenta um ponto sensível, relacionado às responsabilidades da mulher, que são inerentes aos cuidados dos filhos menores.

Além disso, lembrou que o poder diretivo do empregador é relativo, encontrando limite nas garantias constitucionais (dignidade da pessoa humana; não discriminação; proteção do mercado de trabalho da mulher; e função social da empresa), ressaltando ainda, que o artigo 227 da Constituição Federal atribui à sociedade como um todo, o dever de zelar pelo bem estar das crianças.

O processo está na fase recursal, e a depender do entendimento dos Tribunais, ainda pode sofrer reviravoltas.

No entanto, independentemente do desfecho que aquele processo terá, fica a lição de que toda alteração no contrato de trabalho deve respeitar os limites legais, como por exemplo, a disposição do artigo 468 da CLT, que é claro no sentido de que mesmo havendo mútuo consentimento, a alteração contratual não pode causar prejuízos ao empregado, e os aspectos sociais que envolvem a relação trabalhista.

Este último ponto, inclusive, possui contornos que não podem ser vistos como homogêneos, pois cada trabalhador possui uma realidade social distinta, devendo o empregador tomar o cuidado para, ao mesmo tempo em que ajusta a rota do negócio, vigiar para que o impacto seja o menos lesivo possível no contexto familiar do empregado.

Como já observado, embora o empregador detenha o poder diretivo e precise, muitas vezes, adaptar a organização empresarial às necessidades do negócio, o exercício desse poder não é absoluto. Existem limites não apenas nas disposições expressas da legislação trabalhista, mas também nos princípios constitucionais que garantem a dignidade da pessoa humana, a valorização social do trabalho e a função social da atividade econômica.

E para isso, é importante que a empresa possua, não somente a cultura de preservação do ambiente saudável dentro da organização, mas de atenção aos reflexos do trabalho, na família de cada empregado, o que passa de longo conhecimento sobre o contexto familiar de seus colaboradores.

E mesmo que seja desafiador, tais cuidados ajudam a antever os cenários emergentes em caso de necessidade de alteração no contrato de trabalho, que impacte na rotina dos familiares do empregado, possibilitando o mapeamento das possibilidades e riscos, e reduzindo as probabilidades de imbróglis como aquele que resultou no reconhecimento da rescisão indireta comentada.

(*) Advogada e Controller Jurídica no Mandalliti Advogados carolinesilva@jbmLaw.com.br

(**) Advogado Trabalhista no Mandalliti Advogados isaquenogueira@jbmLaw.com.br

Cinco motivos para o Congresso converter a MP 1.357 em lei e evitar o aumento da carga tributária sobre remessas internacionais

ABRAEC alerta para impactos sobre consumidores e a cadeia logística e defende alíquota de 30% para remessas entre US\$ 50,01 e US\$ 3 mil

A proximidade do término do prazo para deliberação da Medida Provisória nº 1.357/2026 recoloca no centro do debate a tributação das remessas internacionais de baixo valor. Editada em 12 de maio, a MP autorizou o Ministro da Fazenda a reduzir as alíquotas do Imposto de Importação no Regime de Tributação Simplificada (RTS).

Com base nessa autorização, a Portaria MF nº 1.342/2026 zerou o Imposto de Importação para compras de até US\$ 50 realizadas por pessoas físicas no Programa Remessa Conforme. Na faixa entre US\$ 50,01 e US\$ 3 mil, a alíquota vigente permanece em 60%, com dedução fixa de US\$ 30, embora a MP autorize o Ministério da Fazenda a reduzi-la a 30%. O Congresso Nacional tem até 8 de setembro para deliberar sobre a medida. Caso ela perca a validade, a regra anterior poderá voltar a produzir efeitos.

Para a Associação Brasileira das Empresas de Transporte Internacional Expresso de Cargas (ABRAEC), o debate sobre a tributação das remessas deve considerar a diversidade das operações e a importância do canal expresso para a economia brasileira. As regras aplicáveis ao setor impactam uma cadeia que envolve transporte aéreo, desembaraço aduaneiro, armazenagem, distribuição e entrega, além de empresas e consumidores que dependem do comércio internacional. As remessas expressas não se limitam às compras realizadas em plataformas digitais: o canal também transporta documentos, amostras, medicamentos, insumos, componentes e peças utilizados por empresas brasileiras.

A ABRAEC defende a conversão da MP em lei e seu aperfeiçoamento para assegurar a aplicação da alíquota de 30% às remessas entre US\$ 50,01 e US\$ 3 mil em todo o Regime de Tributação Simplificada (RTS), independentemente da adesão ao Programa Remessa Conforme e de o destinatário ser pessoa física ou jurídica.

Com base em estudos realizados pela ABRAEC e parceiros, a entidade reúne cinco motivos para que o Congresso aprove a MP 1.357 e avance no aperfeiçoamento de seu texto:

1. Para evitar uma carga tributária que pode superar o valor da própria mercadoria

A combinação dos tributos previstos com a implementação da Reforma Tributária pode fazer com que determinadas remessas de baixo valor sejam submetidas a uma carga tributária total efetiva superior a 100% do valor aduaneiro. Esse efeito decorre principalmente da manutenção da alíquota de 60% do Imposto de Importação e da inclusão desse tributo na base de cálculo do IBS e da CBS.



Segundo estudo encomendado pela ABRAEC e pela AMOBITEC, após a implementação plena da Reforma Tributária, a carga tributária efetiva poderá alcançar 101,14% do valor aduaneiro no limite superior da faixa entre US\$ 50,01 e US\$ 3 mil no Programa Remessa Conforme, considerando o Imposto de Importação de 60% e a dedução fixa de US\$ 30. Nas operações fora do programa, submetidas à alíquota de 60% sem dedução, o percentual poderá chegar a 102,4%. Na fase inicial da transição, em 2027 e 2028, a carga poderá atingir 117,6% nas remessas fora do programa, com a incidência do Imposto de Importação, da CBS e do ICMS.

Para a ABRAEC, precisa ser reavaliada uma estrutura tributária capaz de elevar a carga total a um patamar superior ao próprio valor aduaneiro da remessa — que compreende o valor da mercadoria, o frete e o seguro —, sobretudo em operações de baixo valor processadas em grande escala. A conversão da MP é fundamental para preservar o avanço obtido na faixa de até US\$ 50, mas deve vir acompanhada de medidas que reequilibrem a tributação das demais remessas submetidas ao RTS, especialmente daquelas com valor entre US\$ 50,01 e US\$ 3 mil.

“Converter a MP em lei é essencial, mas também precisamos corrigir a tributação da faixa acima de US\$ 50. A alíquota de 30% é um passo necessário para evitar que a Reforma Tributária imponha uma carga desproporcional a consumidores e empresas”, afirma Lara Gurgel, diretora-executiva da ABRAEC.

2. Porque o impacto da tributação não é distribuído de forma igual entre os consumidores

Estudo da LCA Consultores, estima que cerca de 70% do valor arrecadado com o Imposto de Importação de 20% incidente sobre remessas de até US\$ 50 foi suportado por famílias das classes C, D e E.

Na avaliação da ABRAEC, o dado reforça a necessidade de discutir a tributação das remessas também sob a perspectiva do acesso ao comércio internacional e do poder de compra.

Compras de pequeno valor não representam necessariamente consumo supérfluo: muitas vezes constituem uma alternativa de acesso a produtos mais baratos, diversificados ou sem equivalente disponível no mercado nacional.

3. Porque o Brasil pode se aproximar de modelos internacionais de simplificação

Em diferentes mercados, limites de minimis — abaixo dos quais não há cobrança de tributos aduaneiros — convivem com procedimentos simplificados, transmissão antecipada de dados e mecanismos de gestão de risco. Embora relacionados, a dispensa tributária e o tratamento aduaneiro simplificado são instrumentos distintos.

O Acordo sobre Facilitação do Comércio da Organização Mundial do Comércio prevê tratamento específico para remessas expressas e recomenda, na medida do possível, o estabelecimento de um valor ou montante de minimis. A ABRAEC defende que o Brasil avance nessa direção, combinando simplificação, fiscalização, tecnologia e utilização inteligente de informações antecipadas.

“Não se trata de eliminar controle ou fiscalização. Ao contrário: é possível utilizar tecnologia, dados antecipados e gestão de risco para concentrar os esforços de fiscalização onde eles são mais necessários, sem criar complexidade excessiva para pequenas remessas”, explica Lara.

4. Porque reduzir o Imposto de Importação não significa eliminar a arrecadação

A ABRAEC também chama atenção para o efeito da redução do Imposto de Importação sobre a arrecadação total.

Em simulação que considera a recuperação do volume de compras após a redução do imposto, a LCA Consultores estima que a arrecadação adicional de ICMS poderia compensar cerca de 69% da redução potencial da receita do tributo federal. Por se tratar de uma projeção, o resultado depende da resposta do volume de operações ao novo patamar de tributação.

A estimativa demonstra que o impacto fiscal não deve ser calculado de forma estática nem limitado à arrecadação de um único tributo.

Operações formalizadas e submetidas a uma carga equilibrada continuam gerando ICMS e, com a implementação da Reforma Tributária, também serão alcançadas pela CBS e pelo IBS.

Para a entidade, a discussão precisa considerar o efeito econômico global da medida, e não apenas a arrecadação de um tributo isoladamente.

5. Porque as remessas sustentam uma cadeia brasileira de serviços e investimentos

As remessas internacionais movimentam uma extensa cadeia de serviços em território brasileiro. Transporte aéreo, operações aduaneiras, centros de distribuição, tecnologia, armazenagem e entrega são algumas das atividades envolvidas no processamento dessas encomendas.

O canal expresso também é utilizado por micro, pequenas e médias empresas para receber insumos, componentes, amostras e equipamentos necessários às suas atividades. Uma queda abrupta dos volumes, provocada por tributação excessiva, pode reduzir a escala das operações, afetar rotas e comprometer investimentos em infraestrutura, tecnologia e distribuição regional.

“Existe uma cadeia brasileira por trás de cada remessa. São empresas, profissionais, infraestrutura, transporte e serviços que precisam de demanda e previsibilidade para continuar investindo e existindo. Uma política tributária estável é fundamental para que essa cadeia possa crescer”, afirma Lara.

Previsibilidade é ponto central

Segundo a ABRAEC, a aprovação da MP 1.357 também representa uma oportunidade para o Congresso avançar em uma discussão mais ampla sobre o futuro da tributação das remessas internacionais, especialmente diante da implementação da Reforma Tributária. Além de converter a medida em lei, é necessário construir uma solução duradoura para todo o regime das remessas expressas.

“A questão central para o setor é previsibilidade. Empresas de transporte internacional expresso de cargas precisam conhecer as regras com antecedência para planejar rotas, infraestrutura, tecnologia e investimentos. O Brasil precisa construir uma política de longo prazo para as remessas internacionais, conciliando arrecadação, controle aduaneiro, competitividade e eficiência logística”, conclui Lara.

Estoque cheio pode esconder uma operação ineficiente

Depósito cheio, por muito tempo, esteve associado à segurança. A lógica parecia simples: quanto mais mercadoria disponível, menor o risco de faltar produto

Rodolfo Cassorillo (*)

O problema, porém, começa quando o estoque deixa de acompanhar a demanda e passa a ser confundido com preparo operacional.

Mercadoria parada não é, por definição, uma reserva de segurança, é capital que já foi convertido em produto e que precisa encontrar comprador em algum ponto da cadeia. Quando o volume armazenado cresce mais rapidamente do que as vendas, aquilo que parecia proteção pode se transformar em custo e pressão sobre o caixa, e os sinais aparecem no próprio armazém. Mais produtos ocupando espaço podem significar corredores congestionados, mais necessidade de movimentação, rotas de separação menos eficientes e aumento do risco de avarias. Em operações com itens perecíveis ou com prazo de validade, o excesso ainda torna mais complexa a aplicação do FEFO (First Expire, First Out), método pelo qual os produtos com



Kupicoo_CANVA

vencimento mais próximo devem sair primeiro.

Levantamentos do Instituto de Logística e Supply Chain (ILOS) mostram que os custos de manutenção de estoque ganharam participação relevante na composição dos custos logísticos brasileiros ao longo dos últimos anos. Em um ambiente de juros elevados, essa conta se torna ainda mais sensível: dinheiro imobilizado em mercadoria também representa capital que deixou de estar disponível para outras necessidades da operação.

Há ainda um risco que nem sempre aparece imediatamente nos números: a obsolescência. Dependendo do segmento, um produto pode perder valor antes mesmo de ser vendido, seja por vencimento, mudança de coleção, sazonalidade ou evolução tecnológica. Quanto maior o volume comprado sem correspondência com a demanda real, maior a exposição a esse tipo de perda.

Mas vale ressaltar, aqui, que isso não significa defender estoques mínimos a qualquer custo. Afinal, a ruptura também é cara. Produto in-

disponível pode representar venda perdida, atraso, perda de confiança e até migração do consumidor para um concorrente. O desafio, portanto, não está em escolher entre estoque cheio ou vazio, mas em encontrar o estoque adequado para cada operação.

É nesse ponto que tecnologia e qualidade dos dados passam a fazer parte da estratégia. Sistemas de ERP e WMS podem integrar histórico de vendas, movimentação, disponibilidade e reposição, dando mais visibilidade para decisões de compra e abastecimento. Mas nenhuma tecnologia corrige, sozinha, uma previsão de demanda ruim ou parâmetros de estoque mal definidos. Uma operação preparada sabe quanto precisa armazenar, onde cada produto deve estar e em que velocidade ele precisa girar. Ouseja, estoque saudável é resultado de equilíbrio entre disponibilidade, demanda, capital e eficiência operacional.

(*) Especialista em TI aplicada à logística.

Com IA em mais de 80% das instituições financeiras, open source fortalece a soberania digital

Marcos Lacerda (*)

A inteligência artificial deixou de ser uma promessa para se tornar parte da infraestrutura crítica das organizações. Segundo a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2026, realizada pela Deloitte, mais de 80% das instituições financeiras brasileiras já utilizam IA. Ao mesmo tempo, os investimentos do setor em tecnologia devem ultrapassar R\$ 50 bilhões, impulsionados por aplicações em análise de crédito, prevenção a fraudes, Open Finance, atendimento e hiperpersonalização.

A corrida pela IA já começou, mas a agenda dos executivos mudou. O desafio agora não é apenas incorporar novos modelos aos negócios, mas transformar a tecnologia em um ativo estratégico sem comprometer segurança, conformidade regulatória e controle sobre os dados.

Durante os primeiros anos, o foco esteve principalmente na capacidade dos modelos e na descoberta de novos casos de uso. Hoje, a prioridade é operar esses sistemas de forma segura e sustentável. A infraestrutura deixou de ser apenas o ambiente onde a IA é executada e passou a determinar o nível de governança e autonomia das organizações.

Essa mudança é especialmente relevante porque os sistemas de IA passaram a acessar informações estratégicas, como dados financeiros, informações de clientes, códigos de software e propriedade intelectual. Quando esses ativos deixam de estar sob controle da empresa, o risco deixa de ser exclusivamente tecnológico e passa a envolver também questões operacionais e regulatórias.

O crescimento do chamado Shadow AI reforça esse desafio. Profissionais utilizam plataformas públicas para aumentar produtividade, muitas vezes sem validação das áreas de tecnologia, segurança ou compliance. Proibir essas ferramentas, porém, não elimina a demanda. O caminho é criar ambientes nos quais a IA possa ser utilizada com políticas consistentes de segurança, identidade, auditoria e conformidade.

É nesse contexto que a soberania digital ganha relevância. Ela não significa apenas definir onde os dados estão armazenados, mas preservar a capacidade de decidir onde cada carga de trabalho será executada, quais modelos po-



peshkov_CANVA

derão acessar determinadas informações e como decisões críticas serão administradas.

Para alcançar essa autonomia, tecnologias abertas têm papel estratégico. Em um cenário no qual novos modelos e plataformas surgem continuamente, arquiteturas baseadas em open source favorecem transparência, interoperabilidade e liberdade de escolha. Também reduzem o risco de dependência excessiva de um único fornecedor e facilitam a combinação de diferentes tecnologias conforme as necessidades do negócio evoluem.

No mercado financeiro, essa flexibilidade é particularmente importante. Instituições que processam grandes volumes de dados e precisam atender requisitos rigorosos de segurança e conformidade não podem tratar a infraestrutura de IA como uma camada isolada. Ela precisa fazer parte da estratégia de longo prazo.

Os modelos continuarão evoluindo e o acesso à inteligência artificial será cada vez mais democratizado. A verdadeira vantagem competitiva estará, portanto, na capacidade de operar esse ecossistema com segurança, governança e liberdade tecnológica.

A questão estratégica para a próxima década não será apenas quem utilizará a IA primeiro, mas quem conseguirá construir uma base tecnológica aberta e resiliente, capaz de proteger seus dados, preservar sua autonomia e permitir que a inovação avance com segurança e transparência.

(*) Presidente da SUSE América Latina.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Transformar adversidades em oportunidades

Vice-presidente de Supply Chain da Yamaha Motors USA, Pietro Salaverri construiu uma carreira internacional pautada por liderança, adaptação e propósito.

Porto-alegrense, Pietro Salaverri passou os primeiros anos de vida em diferentes cidades brasileiras por causa do trabalho do pai. Morou no interior do Rio Grande do Sul, em Campo Grande, Campinas e Brasília. Ainda criança, precisou aprender a lidar com novos ambientes, escolas, culturas e sotaques. A experiência, inicialmente difícil, tornou-se uma das bases de sua capacidade de adaptação.

Dentro de casa, encontrou referências que ajudaram a formar seus valores. Do pai, vieram os exemplos de ética e persistência; da mãe, a importância da generosidade e de fazer tudo com excelência. Com os irmãos, aprendeu sobre parceria, resiliência, negociação e lealdade.

Aos 15 anos, de volta ao Rio Grande do Sul, viveu uma transformação acadêmica. Até então tinha dificuldades com disciplinas de Exatas, mas aulas extras de Matemática mudaram sua relação com a matéria. Anos depois, ao prestar vestibular para Engenharia Mecatrônica na PUC-RS, gabaritou Matemática e Física e ficou entre os dez primeiros colocados.

Durante a graduação, foi selecionado entre mais de 300 candidatos para uma das oito vagas de um programa de voluntariado no Canadá. A experiência ampliou sua percepção sobre diversidade cultural, algo que mais tarde se tornaria importante em sua carreira internacional.

Da Engenharia à liderança em Supply Chain

De volta ao Brasil, iniciou a vida profissional na DHB e, seis meses depois, ingressou na International Motors. Sua fluência em inglês e o desempenho no estágio abriram portas rapidamente. Ainda na metade da faculdade, foi efetivado e enviado à matriz nos Estados Unidos. Concluiu a graduação em 2007 e, aos 24 anos, tornou-se supervisor de uma operação com mais de 100 profissionais.

Aos 29, recebeu o convite para assumir uma posição gerencial nos Estados Unidos, liderando operações de Supply Chain em plantas americanas e mexicanas. Aos 34, chegou à diretoria e passou a responder também por pós-vendas, chegando a liderar uma equipe com mais de mil colaboradores.

Depois de 19 anos na mesma companhia, aceitou o desafio de se tornar vice-presidente de Supply Chain da Tenneco, em Detroit. Cerca de um ano depois, uma nova oportunidade o levou à Yamaha Motors, onde atua desde 2024 como vice-presidente de Supply Chain.



Pietro Salaverri.

Liderança multicultural e o desafio de desenvolver pessoas

A experiência em diferentes países também moldou sua forma de liderar. Para Pietro, comunicação não é apenas o que alguém diz, mas aquilo que o outro efetivamente compreende. Depois de viajar por mais de 40 países e trabalhar com profissionais de diferentes culturas, aprendeu que liderar exige capacidade de adaptar a mensagem sem perder transparência e autenticidade.

Outro princípio que carrega é o da liderança servidora. Pietro acredita que o líder deve criar condições para que sua equipe alcance o melhor desempenho, assumir a responsabilidade nos momentos difíceis e dividir o reconhecimento quando os resultados aparecem.

Essa visão também está ligada ao voluntariado. Durante quase nove anos, foi professor voluntário de Matemática no Brasil, ajudando jovens na preparação para vestibulares e para o Enem. Nos Estados Unidos, continua participando de iniciativas sociais, incluindo distribuição de alimentos e atividades em sua igreja.

Fora do trabalho, procura preservar espaços dedicados à saúde, à fé e à família. Exercita-se diariamente ainda pela manhã, reserva momentos para estudos bíblicos e procura estar integralmente presente quando chega em casa para conviver com a esposa e os filhos.

Aprendizado contínuo e uma nova definição de sucesso

Mesmo após alcançar posições executivas, mantém o aprendizado como prioridade. Além de certificações profissionais, cursou dois mestrados: Engenharia de Produção pela UFRGS e Administração de Empresas pela Northern Illinois University.

Para Pietro, porém, uma carreira não pode ser medida apenas pelos cargos alcançados. No futuro, acredita que títulos terão menos importância do que os papéis construídos como amigo, filho, irmão, marido, pai e, um dia, avô.

Sua definição de sucesso une realização profissional e pessoal: mais do que patrimônio ou posição, importa o impacto provocado na vida das pessoas e a marca deixada para as próximas gerações.

(*) - Chairman, CEO da Editora Global Partners – Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA).
Conselheira de empresas.



geralt_de_Pixabay_CANVA

DESAFIO

IA FICOU MAIS ACESSÍVEL MAS EMPRESAS AINDA ESBARRAM NO DESPREPARO DAS PESSOAS

Adoção da inteligência artificial cresce no Brasil, mas capacitação, liderança e cultura organizacional passam a determinar se a tecnologia realmente aumenta a produtividade

A inteligência artificial está chegando a mais empresas brasileiras, mas contratar a tecnologia se mostrou apenas uma parte do desafio. A pesquisa TIC Empresas, divulgada pelo Cetic.br em junho de 2026, aponta que a proporção de companhias que utilizam IA no país passou de 13% em 2024 para 17% em 2025. Entre as grandes organizações, o índice chegou a 50%. Com ferramentas mais disponíveis, a discussão começa a mudar: o retorno do investimento depende cada vez mais de como funcionários e gestores aprendem a incorporar esses recursos à rotina.

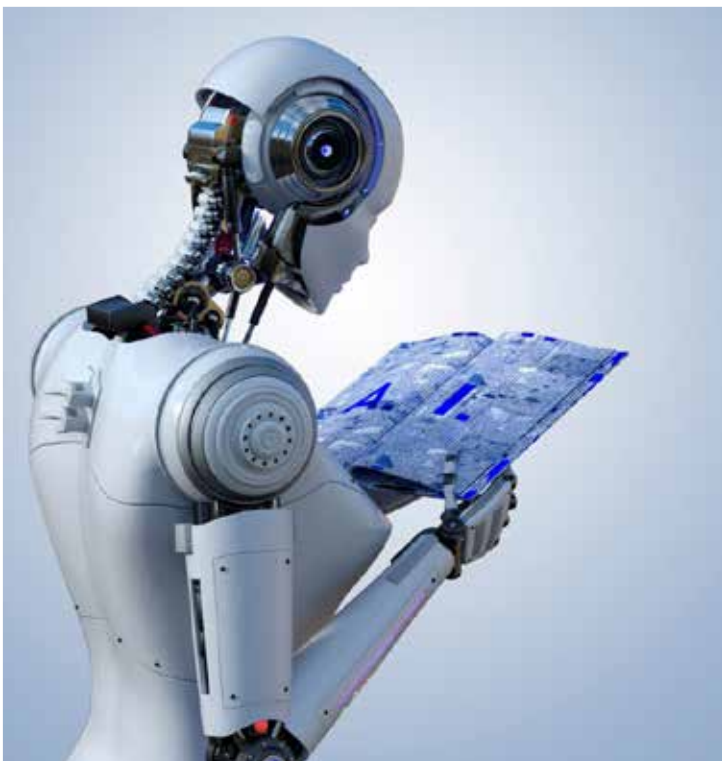
Para Bruno Omeltech, administrador, contador e especialista em gestão de pessoas, fundador e CEO da Omeltech, hub de educação corporativa especializado no desenvolvimento de jornadas de aprendizagem e capacitação para médias e grandes empresas, muitas companhias avançaram na aquisição de inteligência artificial antes de preparar as equipes para utilizá-la. “A inteligência artificial ficou mais acessível. O desafio agora é fazer com que as pessoas saibam onde ela realmente gera valor. Comprar a ferramenta é rápido. Mudar hábitos, preparar lideranças e desenvolver novas competências exige um processo muito mais profundo”, afirma.

Inteligência artificial acessível não significa produtividade imediata

A disseminação da tecnologia já alcança negócios menores. De acordo com o Cetic.br, entre as empresas com 10 a 49 pessoas ocupadas, o uso de inteligência artificial aumentou de 10% para 15% entre 2024 e 2025.

Ter acesso, porém, não significa necessariamente produzir mais ou melhor. O Work Trend Index 2026, da Microsoft, ouviu 20 mil profissionais que utilizam IA em dez países, incluindo o Brasil, e identificou que fatores organizacionais, como cultura, apoio dos gestores e desenvolvimento de talentos, têm duas vezes mais peso no impacto relatado da tecnologia do que o esforço individual isolado.

O levantamento mostra ainda que somente 26% dos entrevistados consideram que a liderança de suas organizações está clara e consistentemente alinhada em relação à inteligência artificial.



ankarb_CANVA

A diferença ajuda a explicar uma situação que começa a aparecer dentro das empresas: funcionários recebem acesso às mesmas ferramentas, mas utilizam a tecnologia de formas muito diferentes. Alguns incorporam a IA à análise de dados, elaboração de documentos, atendimento ou planejamento. Outros permanecem restritos a tarefas pontuais porque não sabem quais processos podem ser modificados ou quais limites precisam ser respeitados. “Entregar uma ferramenta sem mudar a forma de trabalhar pode simplesmente acrescentar mais uma plataforma à rotina. Para gerar produtividade, a empresa precisa mostrar onde a IA entra no processo, quais problemas pode resolver, como os resultados serão avaliados e onde a decisão continua sendo humana”, diz Bruno.

Cultura organizacional virou parte da estratégia de IA

O desafio também coloca as lideranças no centro da adoção

da inteligência artificial. Se gestores não compreendem como a tecnologia pode modificar processos, dificilmente conseguem orientar as equipes sobre quando utilizá-la ou identificar atividades que poderiam ser redesenhadas.

É por isso que a transformação não se limita às áreas de tecnologia. Comercial, financeiro, atendimento, recursos humanos, comunicação e gestão já utilizam sistemas capazes de pesquisar informações, produzir documentos, organizar dados e automatizar etapas do trabalho.

Na avaliação do CEO da Omeltech, o erro está em tratar a implantação da IA como uma decisão exclusivamente tecnológica. “Quando a inteligência artificial entra na empresa, ela muda processos, responsabilidades e até a maneira como algumas decisões são tomadas. Por isso, não é um projeto apenas de tecnologia. É também um projeto de pessoas e liderança”, afirma.

Há mais de 12 anos atuando com educação corporativa e desenvolvimento de pessoas, Bruno participou de projetos que já impactaram mais de 300 mil profissionais no Brasil, Estados Unidos, América Latina e Europa. Sua atuação acompanha justamente a mudança na forma como empresas estruturam aprendizagem, reskilling e upskilling diante da transformação do trabalho.

Aprendizagem contínua entra na conta da produtividade

A necessidade de capacitação tende a crescer conforme a inteligência artificial assume novas funções. Em março de 2026, a McKinsey apontou que aprendizagem e desenvolvimento precisam deixar de funcionar como atividades separadas do trabalho para se tornar parte permanente da rotina profissional.

A consultoria cita estimativa do Fórum Econômico Mundial de que 59% da força de trabalho mundial precisará de treinamento até 2030.

Isso significa que ensinar funcionários a utilizar inteligência artificial não se resume a apresentar ferramentas ou comandos. A formação passa também por aprender a formular problemas, conferir informações, identificar erros, avaliar riscos e decidir quando uma tarefa deve ou não ser delegada à tecnologia.

“Treinamento em inteligência artificial não pode ser uma aula isolada sobre como escrever comandos. As ferramentas mudam muito rápido. O que precisa permanecer é a capacidade das pessoas de aprender, questionar, testar e aplicar a tecnologia aos problemas reais da empresa”, afirma Bruno.

Esse processo também exige acompanhamento. Se novas ferramentas são incorporadas continuamente, treinamentos realizados uma vez por ano tendem a perder eficiência diante da velocidade das mudanças.

O custo que não aparece na assinatura da ferramenta

A popularização da inteligência artificial reduz uma das antigas barreiras de entrada para empresas: o acesso à tecnologia. Em contrapartida, torna mais evidente um investimento menos imediato, relacionado à preparação das pessoas que vão utilizá-la.

Para Bruno, é justamente nessa etapa que estará parte importante da diferença entre simplesmente adotar IA e conseguir retorno sobre ela. “A tecnologia pode ser contratada em poucos minutos. Construir uma cultura em que as pessoas saibam usar inteligência artificial com propósito leva mais tempo. O custo que muitas empresas ainda não colocaram na conta é o da preparação humana”, afirma.

Com a expansão da IA nos negócios, a produtividade passa, portanto, a depender de uma combinação que vai além do software: tecnologia disponível, liderança preparada, processos redesenhados e profissionais capazes de aprender continuamente. A ferramenta ficou mais fácil de comprar. Transformá-la em resultado ainda depende de quem está do outro lado da tela.



ARTIST_CANVA