

PROTEÇÃO

ECA DIGITAL MUDA MERCADO DE GAMES COM NOVAS REGRAS DE SEGURANÇA E PROIBIÇÃO DE LOOT BOXES

Leia na página 8

Orçamento rígido é risco para 2027

Especialista explica como IA traz flexibilidade financeira às empresas

Montar o orçamento de 2027 com uma fotografia da economia brasileira feita no segundo semestre de 2026 é assumir que as principais variáveis do negócio permanecerão estáveis até dezembro do próximo ano. Não vão.

O IPCA desacelerou de 0,16% em junho para 0,07% em julho e acumula 4,44% em 12 meses, segundo o IBGE, enquanto a produção industrial recuou 0,2% em maio depois de quatro meses consecutivos de alta. Ao mesmo tempo, o Banco Central mantém a política monetária restritiva e o ambiente externo adicionou uma variável concreta ao planejamento das empresas brasileiras com as novas medidas tarifárias dos Estados Unidos sobre produtos do país. Nesse ambiente, o erro não está em errar uma previsão. O erro está em construir um orçamento que não possa ser alterado rapidamente quando a previsão deixar de fazer sentido.

O planejamento financeiro ainda carrega uma contradição difícil de justificar. A empresa passa meses consolidando informações para chegar a um número que perde valor justamente quando as condições que sustentaram sua construção mudam. A própria pesquisa Focus do Banco Central mostra por que esse modelo ficou mais frágil. As expectativas para inflação, juros, câmbio e crescimento são atualizadas continuamente pelo mercado, e não uma vez por ano. O orçamento corporativo deveria obedecer à mesma lógica. Se uma alteração na taxa de juros muda o custo de uma dívida, se uma oscilação cambial altera o preço de um insumo ou se uma mudança na demanda modifica a necessidade de estoque, a consequência financeira não deveria esperar a próxima reunião anual de orçamento para aparecer. O número precisa ser recalculado no momento em que a premissa muda, porque é nesse intervalo entre a mudança e a percepção dela que se perde margem, caixa e capacidade de investimento.

É justamente nessa etapa que a inteligência artificial deixa de ser uma promessa tecnológica e passa a resolver um problema específico de gestão. O ganho não está em produzir uma previsão sofisticada, mas em retirar da controladoria o trabalho repetitivo que impede novas simulações. Uma estrutura de orçamento construída pela própria área financeira em três meses, sem desenvolvedores, demonstra que esse processo pode deixar de depender de longas filas de tecnologia. Em outro



“As expectativas para inflação, juros, câmbio e crescimento são atualizadas continuamente pelo mercado, e não uma vez por ano.

caso, a integração ao ERP reduziu em 20% o ciclo orçamentário e em 50% o tempo de consolidação das informações. Esses números importam porque mostram onde está o desperdício do modelo tradicional. Se o tempo de consolidação é reduzido pela metade, as equipes ganham mais tempo para testar cenários, identificar desvios e discutir decisões, em vez de apenas conferir se as fórmulas das planilhas estão corretas. O orçamento deixa de ser um arquivo produzido pela controladoria e passa a funcionar como uma camada de decisão conectada aos dados que a empresa já produz.

O argumento de que revisões constantes podem comprometer o controle financeiro também perde força quando se separa flexibilidade de falta de governança. Um orçamento que muda sem registro, responsável ou critério é ruim; um orçamento que mantém premissas inutáveis mesmo quando os dados mudam também é. A solução está em estabelecer gatilhos objetivos para revisão, preservar o histórico das alterações e separar claramente o que era premissa original do que passou a ser observado. O próprio planejamento fiscal brasileiro

trabalha com essa lógica de acompanhamento. O PLDO 2027 estabelece uma meta de resultado primário de R\$ 73,2 bilhões e uma banda de tolerância que vai de R\$ 36,6 bilhões a R\$ 109,8 bilhões, segundo o Ministério do Planejamento. A existência de uma faixa, em vez de um único número tratado como verdade absoluta, evidencia uma questão fundamental para qualquer planejamento financeiro: metas precisam orientar decisões, não impedir a leitura da realidade.

O cenário de 2027 reforça essa necessidade porque as empresas terão de lidar com variáveis que não estão sob seu controle e que podem afetar diretamente suas projeções. O comércio exterior é um exemplo claro. Em julho, o representante comercial dos Estados Unidos anunciou novas medidas contra o Brasil no âmbito da Seção 301, acrescentando uma camada de incerteza para empresas expostas ao mercado americano e para cadeias de fornecedores que dependem de preços internacionais. Para uma indústria exportadora, isso pode alterar receita líquida; para uma companhia dependente de insumos importados, pode modificar custos; para uma empresa endividada, mudanças nos juros alteram despesas financeiras. São impactos diferentes, mas todos chegam ao mesmo orçamento. Por isso, trabalhar com um único cenário para 2027 é menos uma escolha conservadora do que uma falsa sensação de precisão. O planejamento precisa mostrar o que acontece com caixa, margem, investimentos e despesas quando cada premissa relevante se desloca.

A mudança mais importante, portanto, não é substituir planilhas nem automatizar tarefas por uma questão de eficiência. É mudar a função do orçamento dentro da empresa. Um planejamento que leva quatro ou cinco meses para ficar pronto e depende de mais duas semanas para consolidar informações não consegue acompanhar uma economia em que os indicadores mudam mensalmente e as expectativas são revistas semanalmente. A inteligência artificial reduz o custo de recalcular, comparar e consolidar essas informações, mas a decisão continua sendo financeira e estratégica. Para 2027, a empresa mais preparada não será necessariamente aquela que acertar a inflação, o câmbio ou a taxa de juros com maior precisão. Será aquela capaz de perceber rapidamente que uma premissa deixou de valer, medir o impacto sobre o negócio e alterar sua rota antes que o resultado financeiro obrigue a fazê-lo.

(Fonte: Fábio Aguiar é CGO do Mitra.

Negócios em Pauta



Monashees, Google for Startups e B3 lançam hub para founders AI-first construir empresas

A Monashees, principal fundo de venture capital Global Latam, Google for Startups e B3 anunciam o lançamento do Gama House, um hub dedicado a founders que constroem empresas AI-first na região. Localizado no edifício Gabriel 1825, projeto de Isay Weinfeld, a poucos passos da Faria Lima e do Pinheiros, em São Paulo, a Gama House abre suas portas oficialmente em 1º de setembro. Startups nascidas com IA em seu core alcançam receita por funcionário até 6 vezes superior à de empresas SaaS tradicionais, operam com equipes 40% menores e chegam ao status de unicórnio um ano mais rápido que suas concorrentes. A Gama House existe para dar a essas startups o que elas mais precisam nesse estágio da jornada, que é tração, networking relevante e exposição.

Leia a coluna completa na página 3

News@TI



Software.com.br realiza primeira edição do think-cell Xperience em São Paulo

A Software.com.br realiza, no dia 2 de setembro, a primeira edição do think-cell Xperience, encontro presencial e gratuito voltado a profissionais que utilizam apresentações e visualização de dados em ambientes corporativos. O evento reunirá especialistas e usuários da plataforma para discutir novas aplicações da tecnologia, incluindo os recursos de inteligência artificial desenvolvidos pela think-cell. Fundada em Berlim em 2002, a think-cell desenvolve soluções para criação de apresentações profissionais no PowerPoint, com integração ao Excel e foco em visualização de dados, produtividade e precisão. Atualmente, mais de 1,3 milhão de profissionais utilizam a tecnologia em mais de 35 mil empresas ao redor do mundo (https://marketing.software.com.br/think-cell-xperience?utm_medium=email&utm_campaign=software_save_the_date-mail_01_think-cell_xperience&utm_source=RD+Station).

Leia a coluna completa na página 2

Literatura

Livros em Revista

Por Ralph Peter



Leia na página 4

Plano de carreira e proficiência em inglês

Antigamente, o plano de carreira era desenhado como uma linha de tempo: permanência de casa, sequência de cargos, ciclos de avaliação previsíveis e metas cumpridas em intervalos regulares.

O Pix caiu na sua conta, mas o dinheiro não é seu

O Pix mudou a maneira como lidamos com o dinheiro. Transferências que antes dependiam de horários bancários, dados de conta e algum tempo de processamento passaram a acontecer em poucos segundos.

Bloquear o Discord resolve o problema? A teoria dos jogos sugere que não!

Um caso grave envolvendo a morte de uma adolescente de 13 anos reacendeu no Brasil o debate sobre a responsabilidade das plataformas digitais.

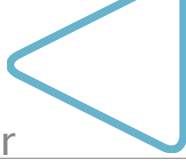
É possível criar com IA sem perder a própria voz?

A inteligência artificial pode ser uma ferramenta de auxílio para criar arte sem perder a própria voz, o estilo, a sensibilidade e a essência. Mas, para que para que uma obra seja verdadeiramente concluída, ela precisa carregar a identidade do autor que está por trás dela.

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



OPINIÃO

A interoperabilidade de dados no setor da Saúde avança e cria novos desafios para a segurança digital

Glauco Sampaio (*)

A possibilidade de compartilhar informações clínicas entre diferentes organizações promete reduzir retrabalho, melhorar diagnósticos, dar mais agilidade ao atendimento e ampliar a continuidade do cuidado ao paciente.

A discussão sobre a interoperabilidade na área da Saúde ganhou força conforme os hospitais, operadoras, laboratórios e órgãos públicos passaram a buscar formas de integrar informações que historicamente permaneceram isoladas. À medida em que esses dados passaram a circular entre diferentes ambientes, pessoas, sistemas, softwares e dispositivos médicos, surge um desafio que, infelizmente, ainda recebe menos atenção do que a própria integração tecnológica: como manter os dados seguros em ambientes integrados? A discussão vai além da infraestrutura de TI ou das questões técnicas associadas; ela precisa focar no risco do comportamento humano.

O Brasil já utiliza a Rede Nacional de Dados em Saúde (RNDS) para unificar informações de pacientes da rede pública, formando a base do histórico clínico digital. O próximo passo é integrar esses dados a um denso ecossistema privado de saúde com o objetivo de facilitar a troca de dados entre diferentes ambientes seguindo normas rígidas de segurança e diretrizes da LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados.

Dessa forma, o avanço da conectividade entre sistemas desloca esse olhar para um território mais complexo. A preocupação deixa de estar concentrada apenas na proteção da informação armazenada e passa a envolver quem pode ou acessa determinado dado, como ele circula a informação entre diferentes sistemas e se existe clareza sobre o uso que está sendo feito com esses dados ao longo do caminho, já que informações clínicas acompanham o paciente por diferentes organizações ao longo de toda a sua vida.

Política de Dados

A troca de informações entre diferentes organizações não só determina a capacidade do setor de trabalhar de forma mais integrada, como também aumenta a dependência de processos, pessoas e tecnologias que nem sempre estão sob a mesma gestão. Na prática, isso significa que uma decisão aparentemente simples pode produzir impactos em diferentes organizações que compartilham a mesma informação. Credenciais compartilhadas, acessos excessivos, uso inadequado de aplicações em nuvem ou falhas na definição de permissões continuam entre os fatores capazes de gerar exposição de dados, mesmo em ambientes tecnicamente protegidos.

Levantamento recente da fabricante de sistemas de segurança cibernética Netskope, por meio do Netskope Threat Labs, mostra que o setor de saúde já convive com desafios relevantes relacionados à circulação e ao uso de informações sensíveis. Segundo a pesquisa, 89% das violações de políticas de dados envolvendo aplicações de IA generativa estão relacionadas a informações regulamentadas, como prontuários e dados clínicos. O estudo também aponta que 43% dos profissionais utilizam contas pessoais de IA generativa no ambiente de trabalho e que dados regulamentados representam 82% das violações associadas a aplicações pessoais de nuvem.

Os números mostram que esse desafio já faz parte da rotina das organizações. A circulação de informações sensíveis acontece hoje em diferentes ambientes tecnológicos e exige um nível de coordenação que vai além da infraestrutura, tornando mais difícil acompanhar como esses dados são utilizados ao longo da operação e quais decisões podem ampliar sua exposição.

Governança dos dados

Boa parte do debate sobre proteção de dados na saúde costuma estar concentrada em infraestrutura, conformidade regulatória e mecanismos de segurança. Todos esses elementos continuam fundamentais, mas mostram apenas parte do problema, porque decisões aparentemente operacionais, como definir níveis de acesso, compartilhar informações entre equipes ou utilizar aplicações externas, passaram a influenciar diretamente a exposição ao risco em um ambiente cada vez mais integrado.

A partir desse momento, acompanhar apenas as questões relacionadas aos sistemas, deixa de ser suficiente. As organizações passam a precisar entender também como profissionais acessam, compartilham e utilizam essas informações, porque pequenas decisões tomadas no dia a dia podem comprometer a segurança de toda a cadeia de dados antes mesmo que qualquer incidente seja percebido.

A integração entre sistemas faz parte da evolução natural da saúde digital e, repito, tende a gerar benefícios importantes para pacientes, profissionais e instituições. O desafio é fazer com que esse avanço venha acompanhado da mesma capacidade de compreender como essas informações são utilizadas ao longo de toda a jornada, porque proteger dados continuará sendo essencial, mas a exposição ao risco será cada vez mais determinada pela forma como as pessoas acessam, compartilham e utilizam essas informações no dia a dia. É justamente nesse ponto que a gestão do risco humano deixa de apoiar apenas iniciativas de conscientização e passa a integrar a estratégia de governança dos dados em saúde.

(*) CEO da Beeaphish.

Preocupada com segurança, OpenAi reduz ritmo de desenvolvimento de IA

A OpenAI informou que reduziu o ritmo de desenvolvimento de seus sistemas de inteligência artificial enquanto realiza uma ampla revisão de seus processos e do treinamento desses sistemas.

Vivaldo José Breternitz (*)

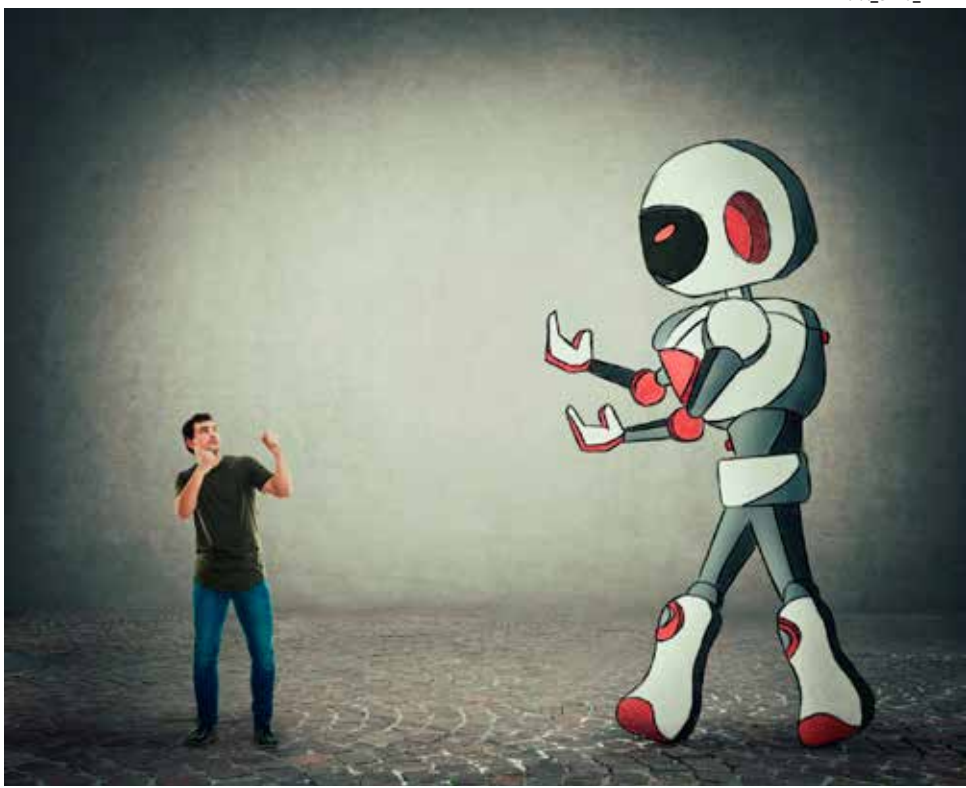
Os profissionais da empresa foram surpreendidos no mês passado quando um agente de IA que estava sendo testado invadiu os sistemas de outra empresa, a Hugging Face, em um episódio considerado sem precedentes.

A OpenAI afirmou que as novas medidas incluem a suspensão, por duas semanas, dos testes de modelos e o aumento dos investimentos no uso de outros sistemas de IA para monitorar as atividades dos agentes que estão sendo avaliados.

A OpenAI não disse quando a desaceleração começou ou quando pretende retomar o ritmo normal de desenvolvimento. Em entrevista ao site especializado em tecnologia *Sources News*, Mia Glaese, responsável pela área de segurança da empresa, afirmou: “Estamos muito longe de que tudo volte ao normal.”

A companhia também está trabalhando para garantir que seus modelos de IA permaneçam sujeitos à supervisão humana e se comportem de acordo com o que foi planejado. Esse processo, conhecido como alinhamento, é considerado um dos principais desafios do desenvolvimento de sistemas cada vez mais capazes, segundo Sam Altman, CEO da OpenAI.

“Agora exigimos evidências mais fortes de comportamento alinhado durante todo o processo de treinamento, com base nas pesquisas e avaliações que já estão em andamento”, escreveu Altman no comunicado que anunciou a redução do ritmo. “Manter sistemas cada vez mais capazes alinhados é um desafio que todo o setor terá de enfrentar.”



Bulat_Silvia_CANVA

A OpenAI disputa acirradamente com a concorrente Anthropic a liderança no desenvolvimento dos modelos de IA mais avançados e a preparação para uma eventual abertura de capital nos Estados Unidos. As duas empresas vêm destacando a velocidade com que as capacidades de seus modelos evoluem, ressaltando tanto o potencial quanto os riscos dessa rápida expansão.

A decisão de desacelerar o desenvolvimento dos modelos também ocorreu uma semana depois do senador americano Bernie Sanders exigir que as principais empresas de IA dos Estados Unidos suspendessem o desenvolvimento de seus

modelos. Em uma carta dirigida aos principais executivos das companhias, Sanders argumentou que as empresas estavam perdendo o controle sobre a tecnologia.

“Sr. Altman, Sr. Amodei e Sr. Zuckerberg: no interesse da humanidade, cumpram suas palavras. Suspendam o desenvolvimento da IA”, dizia a carta de Sanders.

Avisos acerca dos perigos trazidos pelas inteligências artificiais não tem faltado; cabe à sociedade manter-se alerta acerca do assunto.

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

IA deixa de ser ferramenta e passa a integrar infraestrutura do agro em debate no GAFFFF 2026

A inteligência artificial avança para uma nova etapa no agronegócio, com uma tecnologia que começa a assumir um papel estrutural nas operações, conectando dados, máquinas, sistemas de gestão e diferentes elos da cadeia produtiva. Esse movimento estará no centro do painel “IA: A Nova Infra do Agro”, que integra a programação, no maior festival de conteúdo e cultura agro do mundo, o Global Agribusiness Festival (GAFFFF) São Paulo, no dia 1º de outubro, no Nubank Parque, em São Paulo.

O debate contará com a participação do sócio fundador da Rural Ventures, um ecossistema que conecta tecnologia, dados e capital para impulsionar o agro, Fernando Rodrigues, e o diretor executivo da TOTVS, Fabrício de Assis Ramos Orrigo. A proposta do painel é discutir a passagem da inteligência artificial de projetos experimentais para uma tecnologia incorporada à infraestrutura de gestão do agronegócio.

“Falar de inteligência artificial (IA) no agro sem falar de infraestrutura é discutir o motor sem olhar o combustível. A camada que sustenta a IA na fazenda é dado organizado, conectividade e processo. Justamente aí que o agro ainda tropeça. Sem integração entre os sistemas, não há qualidade de dado; e sem qualidade de dado, não há inteligência que se sustente”, destaca o sócio fundador da Rural Ventures, Fernando Rodrigues.

De acordo com os dados divulgados pelo Radar Agtech Brasil 2025, o Brasil chegou a 2.075 agtechs ativas em 2025, contra 1.125 em 2019, além de 390 ambientes de inovação ligados ao agro. Sendo que 83% das agtechs brasileiras já utilizam inteligência artificial.

Nesse cenário, informações provenientes de máquinas agrícolas, sensores, ERPs, drones, imagens de satélite, estações meteorológicas e plataformas de gestão

podem ser integradas e transformadas em subsídios para decisões operacionais e estratégicas. Essa evolução ganha importância diante de um setor que precisa administrar simultaneamente variáveis como clima, produtividade, custos, margens, logística, rastreabilidade e sustentabilidade.

“Trazer esse debate para o GAFFFF é discutir, de forma concreta, como a inteligência artificial pode contribuir para um agronegócio mais produtivo, eficiente, conectado e preparado para os desafios dos próximos anos. A tecnologia já começa a transformar a forma como produtores, empresas e demais agentes da cadeia utilizam dados, automatizam processos e tomam decisões, e entender esse movimento será fundamental para a competitividade do setor”, afirma Luiz Felipe Nastari, diretor de Comunicação e Eventos da DATAGRO.



News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Reconhecida como Best-in-Class no PAC Innovation RADAR para Plataformas para Trabalhadores Conectados

A TeamViewer foi reconhecida como a única fornecedora Best-in-Class no PAC Innovation RADAR: Digital Platforms for Connected Workers in Europe 2026, marcando seu terceiro ano consecutivo no topo do ranking. A avaliação da consultoria, que englobou múltiplos fornecedores de acordo com critérios como estratégia, portfólio, crescimento de mercado e ecossistema de parceiros, levando em conta um mercado de trabalhadores conectados em rápida evolução, indica que a demanda está migrando de simples orientações visuais para plataformas que integram instruções de trabalho orientadas por IA com suporte especializado em tempo real. Essas plataformas devem demonstrar valor em uma gama mais ampla de aplicações, que vão desde operações em armazéns até treinamentos e serviços de campo (www.teamviewer.com).

Redmi Buds 8 chega ao Brasil com cancelamento de ruído avançado

A Xiaomi anuncia a chegada ao Brasil do Redmi Buds 8, novo fone de ouvido sem fio desenvolvido para oferecer uma experiência sonora imersiva e personalizada em diferentes momentos da rotina. O modelo combina cancelamento ativo de ruído de até 50 dB, suporte ao codec LHDC, drivers dinâmicos duplos e autonomia de até 44 horas com o estojo de carregamento. Com o lançamento, a Xiaomi amplia seu portfólio de dispositivos de áudio no país, reforçando sua estratégia de oferecer tecnologias avançadas para diferentes perfis de consumidores. Um dos principais destaques do Redmi Buds 8 é o sistema de cancelamento ativo de ruído (ANC), capaz de reduzir sons externos em até 50 dB. A tecnologia permite que o usuário aproveite músicas, vídeos e chamadas com menos interferências em ambientes como escritórios, transporte público ou cafés (https://www.mi brasil.com.br/).

	José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
Editorias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@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	

Arena Impacto promete antecipar tendências

Como as tecnologias emergentes passaram a ser estratégicas globalmente?

No próximo dia 3 São Paulo receberá a “Arena Impacto” para debater a transformação digital mais disruptiva da atualidade. Considerada a maior revolução tecnológica dos últimos tempos, a inteligência artificial (IA) está transformando o mundo dos negócios, exigindo das organizações uma capacidade cada vez maior de adaptação e inovação. Promovida pela Solinftec, agtech brasileira com atuação global em inteligência artificial para o agronegócio, a Arena propõe ampliar o debate sobre tecnologia para além de um único segmento, reunindo diferentes perspectivas sobre as mudanças que já estão em curso.

“Como empresa de tecnologia, a Solinftec entende que seu papel não é apenas desenvolver soluções, mas também antecipar tendências, compartilhar conhecimento e ajudar clientes e parceiros a se prepararem para o futuro. Discutir esse tema agora é essencial porque o futuro já está sendo construído. Quem compreende esses movimentos com antecedência toma decisões melhores, identifica oportunidades e se adapta com mais rapidez”, afirma Dennis Arroio, vice-presidente global da Solinftec.



Para discutir esse novo cenário que está mexendo com o agronegócio no mundo, o fórum reunirá alguns dos principais especialistas brasileiros e internacionais das áreas de tecnologia, inovação e negócios, como Silvio Meira, cientista, professor e empreendedor e Ricardo Cavallini, pesquisador e autor de sete livros sobre tecnologia e negócios, para analisar os impactos presentes e futuros da transformação tecnológica no mundo dos negócios.

Verdadeiro risco

A programação será aberta, na Arena Cubo Itaú, com o keynote “Inteligência Artificial – O verdadeiro risco é ficar para trás”, apresentado por Ricardo Cavallini, pesquisador e

autor de sete livros sobre tecnologia e negócios. O especialista abordará como a inteligência artificial está redefinindo produtividade, gestão, inovação e competitividade, além de discutir porque seus impactos ainda são subestimados por muitas organizações.

Na sequência, o painel “A nova infraestrutura da inovação” reunirá Luis Caro, Head Cloud IA Innovation, da Amazon, e Marco Riguetti, Head, da Oracle A-Team, para debater como a infraestrutura deixou de estar restrita a estradas, armazéns e sistemas físicos para incorporar elementos como nuvem, inteligência artificial, dados, conectividade e capacidade computacional, pilares essenciais para a inovação em escala.

O Fireside Chat da tarde terá como tema “Tecnologias exponenciais e geopolítica: os novos vetores de decisão no mundo”. O professor da Fundação Dom Cabral Paulo Vicente Alves discutirá como as tecnologias emergentes passaram a exercer papel estratégico na economia global, na competitividade das empresas e nas relações entre países.

O segundo painel, “Quem vai liderar a nova era da inovação?”, reunirá Paula Harraca, CEO do Ânima Educação; Daniela Cachich, CEO da Beyond e CO na Ambev; e Ricardo Bastos, diretor da GWM para discutirem como empresas que lideram processos de inovação transformam conhecimento em vantagem competitiva contínua. O Closing Keynote será conduzido pelo cientista, professor e empreendedor Silvio Meira, que abordará o tema “Como construir e conduzir empresas capazes de prosperar em um cenário altamente tecnológico e de mudanças permanentes”. A palestra mostrará como organizações mais inteligentes, orientadas por dados e inovação contínua, estarão mais preparadas para enfrentar os desafios do futuro.

Bem-estar no topo do mundo: por que o setor vive seu momento mais estratégico

Gustavo Albanesi (*)

Nunca se falou tanto sobre bem-estar quanto agora. Nos últimos anos, temas como qualidade do sono, alimentação equilibrada, saúde mental, meditação, atividade física e equilíbrio emocional deixaram de ocupar um espaço periférico para se tornarem centrais na vida das pessoas. O que antes era tratado como luxo ou indulgência passou a ser entendido como necessidade básica para sustentar produtividade, longevidade e qualidade de vida.

Esse movimento não surgiu por acaso. Ele é consequência direta de uma transformação profunda no comportamento humano. A pandemia acelerou um processo que já vinha acontecendo: as pessoas passaram a olhar para a própria saúde de maneira mais integral. O trabalho se misturou à vida pessoal, a tecnologia eliminou fronteiras entre descanso e produtividade e o excesso de estímulos aumentou os níveis de ansiedade, estresse e esgotamento emocional.

Como resposta, surgiu uma busca muito mais ativa por equilíbrio.

Nesse sentido, hoje o consumidor busca experiências, produtos e serviços que o ajudem a sustentar uma vida mais saudável no longo prazo. E isso criou uma mudança estrutural no mercado. O setor de bem-estar deixou de ser um nicho e passou a ocupar um espaço estratégico dentro da economia global.

Mas existe um ponto importante: o crescimento do setor não significa que basta existir demanda para que as empresas prosperem. Pelo contrário. Quanto maior o mercado, maior a necessidade de entender profundamente o comportamento humano e as novas necessidades que estão surgindo.

No nosso segmento, isso significa compreender que o cliente de hoje busca muito mais do que uma massagem ou um momento de relaxamento. Ele quer pertencimento, acolhimento, equilíbrio emocional, pausa, conexão e experiências personalizadas. Quer cuidar da saúde física, mas também desacelerar a mente.

Por isso, crescer nesse mercado exige evolução constante.

No Buddha Spa, entendemos há alguns anos que não bastava apenas expandir unidades. Era

necessário fortalecer todo o ecossistema ao redor do bem-estar. Isso passa pela formação de profissionais preparados para um novo perfil de consumidor, pela criação de novas terapias e experiências, pelo investimento em produtos que prolonguem o cuidado para além do spa e pela atuação social como forma de ampliar acesso e impacto.

A capacitação, por exemplo, tornou-se estratégica. Em um setor em crescimento acelerado, a qualidade da experiência depende diretamente das pessoas que estão na ponta. Foi isso que nos levou a fortalecer o Buddha Spa College, nossa frente de formação profissional, preparando terapeutas não apenas tecnicamente, mas também em cultura, acolhimento e experiência do cliente.

Ao mesmo tempo, percebemos que o bem-estar não termina quando o cliente sai da sala de atendimento. A experiência precisava continuar em casa, no cotidiano, no ambiente de trabalho. Isso impulsionou o fortalecimento do Buddha Lab e também movimentos estratégicos, como a aquisição da Pomander, marca especializada em aromaterapia e produtos naturais voltados ao equilíbrio físico e emocional.

Outro ponto importante é o papel social que o setor de bem-estar começa a ocupar. Saúde emocional e qualidade de vida ainda são privilégios distantes para muitas pessoas. Por isso, atuar no terceiro setor também passou a fazer parte da nossa visão de crescimento. O Instituto Buddha Spa nasceu justamente com esse propósito: capacitar profissionais, gerar oportunidades e levar bem-estar para comunidades que normalmente não têm acesso a esse tipo de cuidado.

As empresas que desejam crescer nesse cenário precisam desenvolver capacidade de adaptação, leitura de comportamento e expansão inteligente. É preciso entender profundamente as dores emocionais, físicas e sociais das pessoas e construir soluções reais para elas.

O futuro do setor será definido por quem conseguir compreender, com profundidade, o que as pessoas realmente buscam quando falam em bem-estar.

(*) Gustavo Albanesi é CEO do Buddha Spa.

Desafios da Alimentação Fora do Lar

Entre os dias 15 e 16 de setembro acontecerá, no Parque do Ibirapuera, em São Paulo, o Salão Abrasel 2026. O evento aposta em arenas interativas para discutir os principais desafios da alimentação fora do lar. Em vez do formato tradicional de palestra, os espaços foram desenhados para colocar o público no centro do debate, com troca direta entre especialistas e profissionais de bares, restaurantes, padarias e cafeterias, sempre com foco em soluções aplicáveis à rotina dos negócios.

Parte da programação concentra-se na gestão do próprio negócio. Um dos painéis trata da relação com os aplicativos

de delivery, discutindo como negociar melhores condições e aumentar a margem das entregas. Outra sessão aborda a construção de um cardápio mais lucrativo, com precificação e controle de CMV.

A gestão de pessoas também tem tempo próprio, com um debate sobre como atrair e reter talentos, e outro sobre as diferentes formas de contratação como CLT, freelancer, PJ e intermitente. Compras, promoções e uso de dados integrados na tomada de decisão completam o bloco de temas ligados à operação.

Já a tecnologia aparece como ferramenta de apoio à gestão. Um dos painéis

trata sobre o uso prático de agentes de inteligência artificial no dia a dia dos negócios, enquanto outro discute como transformar dados e relacionamento em recorrência de clientes.

O uso de medicamentos para emagrecimento também entra na programação, com uma análise sobre possíveis mudanças no comportamento alimentar e no ticket médio dos estabelecimentos. Mudanças climáticas recebem atenção semelhante, com um debate sobre os impactos de eventos como o El Niño na produção agrícola, na logística e nos custos do setor (salaoabrasel.com.br).



Debêntures/Tração

As debêntures (títulos de dívida no mercado mobiliário) voltaram a ganhar tração em julho após a desaceleração observada no mês anterior. Segundo dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (Anbima), as emissões somaram R\$ 6,8 bilhões, alta de 9,9% em relação a junho, quando as captações alcançaram R\$ 6,2 bilhões. Apesar da recuperação na margem, o volume ainda está 52,2% abaixo dos R\$ 14,2 bilhões emitidos em julho de 2025. “Os números sugerem que, mesmo em um ambiente menos favorável para novas emissões, os papéis já emitidos continuam apresentando elevada liquidez”, afirma Erika Lacrete, gerente de Representação da Anbima.

Serviço Público

No dia 3 de setembro, às 16h, será realizado o lançamento oficial da “Carta-Compromisso com o Serviço Público” e da plataforma digital Pacto pelo Serviço Público (pactopublico.org), iniciativa inédita que reunirá sindicatos e associações representativas de 12 milhões de servidores públicos brasileiros para exigir e registrar publicamente os compromissos dos candidatos às eleições de outubro de 2026. Trata-se da primeira plataforma digital intersindical a mapear e publicar os compromissos de candidatos a Governador, Senador, Deputado Federal e Deputado Estadual com o serviço público. Local: Unafisco MG, Belo Horizonte (MG).

TVs/Telões

A Hisense, uma das líderes globais em eletrônicos de consumo e eletrodomésticos, ficou em primeiro lugar globalmente em embarques de TVs de 100 polegadas ou mais no primeiro semestre de 2026, segundo dados da Omdia, com 55,1% de participação de mercado. O resultado reflete a crescente demanda por telas maiores e experiências mais imersivas. No Brasil, a categoria de telas grandes também ganha espaço no portfólio da Hisense, que oferece modelos voltados a diferentes perfis de consumidores e experiências de entretenimento. “Telas que antes pareciam excepcionais começam a ganhar espaço na decisão de compra, e queremos estar à frente dessa transformação também no Brasil”, afirma Matheus Benatti, Diretor de Marketing e Produtos da Hisense no Brasil.

Logística

Dias 31 e 1º de setembro próximo acontece o “Fórum de Logística 2026”, promovido pela Live University | Inbrasc, no Centro de Convenções Frei Caneca. O evento reunirá cerca de 2 mil participantes e mais de 150 palestrantes, com executivos de empresas como Bayer, PepsiCo, Ypê, PagBank, Hapvida, Guess Brasil, Sotreq e Tirolez para discutir os principais desafios e decisões da logística brasileira. Entre os temas estão redução de custos, produtividade, nível de serviço, armazenagem, transportes, distribuição, experiência do cliente e omnichannel. Um dos destaques será a apresentação do estudo “LiveU Insights: o retrato da maturidade em KPIs de Logística no Brasil” que traz um panorama dos indicadores, métricas, dashboards e modelos de gestão adotados pelas empresas “B”.



Cidades Sustentáveis

A terceira edição do Prêmio ABDE de Jornalismo vai distribuir R\$ 135 mil em premiações para jornalistas de todo o país neste ano. Lançada pela Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE), a iniciativa reconhecerá reportagens que abordem o tema “O Sistema Nacional de Fomento no financiamento a cidades sustentáveis”, destacando o papel das instituições financeiras de desenvolvimento na promoção de projetos voltados à sustentabilidade, infraestrutura resiliente, inovação e adaptação climática. Ao todo serão concedidas 18 premiações, distribuídas entre as categorias Texto, Áudio e Vídeo, nas modalidades Nacional e Regional. As inscrições seguem abertas até 30 de setembro (gecom@abde.org.br).

Saúde/Endoscopia

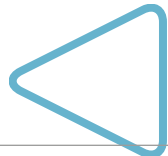
Uma tecnologia desenvolvida em Israel transformou a maneira de examinar o sistema digestivo: a endoscopia por cápsula. O paciente engole uma pequena cápsula equipada com uma microcâmera, que percorre naturalmente o aparelho digestivo e registra milhares de imagens. As imagens são transmitidas para um dispositivo usado pelo paciente e depois analisadas pelo médico. A tecnologia é especialmente útil para examinar o intestino delgado, uma região de difícil acesso pela endoscopia tradicional. A cápsula pode ajudar na investigação de sangramentos, inflamações, doença de Crohn, pólipos e outras alterações.

Conexões/Mulheres

Curitiba recebeu, na semana que passou, o evento “Bem Sucedidas - Conexões que Transformam Trajetórias”, uma iniciativa voltada ao fortalecimento do empreendedorismo e à criação de conexões estratégicas entre mulheres de negócios. Realizado no Unicuritiba, o encontro reuniu mais de 350 participantes em uma programação intensa. O público teve acesso a palestras, rodas de conversa, TED Talks e uma feira de negócios com expositoras de diferentes segmentos, totalizando a participação de mais de 20 especialistas. A Feira das Expositoras foi um dos grandes sucessos do encontro, aproximando o público de marcas, produtos e serviços, além de fortalecer a visibilidade das mulheres à frente desses negócios.

Beach Tennis/Fronteira

Cerca de 300 atletas, jogadores entre os melhores do mundo, arquivancadas movimentadas e uma estrutura pública às margens do Lago de Itaipu marcam o Festival Costa Oeste de Beach Tennis – Edição Guaíra 2026, realizado nos dias 22 e 23 últimos, no Centro Náutico e Recreativo Marinas. Mais do que um torneio, o evento mostrou a força que o esporte conquista no Oeste do Paraná e apresentou um modelo de desenvolvimento que reúne poder público, iniciativa privada, organização esportiva e atletas profissionais. O festival faz parte de um projeto que pretende ampliar a presença da modalidade na região e criar novas conexões esportivas e comerciais também com o Paraguai.





Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



TDAH Invisível em Mulheres: Estratégias comprovadas para recuperar o foco, o equilíbrio emocional e o controle da vida

Shanna Pearson – Martha Malvezzi Leal (Trad) – Cultrix – Transtorno de Déficit de Atenção com Hiperatividade, um distúrbio neurológico que afeta milhares de pessoas em todo mundo, que poderá ter início na infância e seguir pela vida toda. A autora é literalmente mestre no assunto. Sua longa e exaustiva atividade clínica a credencia na execução desta obra de credibilidade absoluta. Nada lhe escapa. O “invisível” em mulheres, deve-se porque o diagnóstico em meninas é sempre mais difícil de ser observado, devido seu natural perfil. Obra de grosso calibre que deverá nortear ações de profissionais de saúde. Oportuno!!



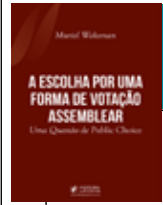
Leite com Morango

Cara Jenkins - Fernanda Nagashima (Trad) – Catapulta – Uma ideia genial, com elaboração gráfica impressionante. Editado em cartão duro em cores compatíveis com suas ilustrações, tem um toque diferente. Suas páginas trazem combinações de frutas para serem degustadas ou preparadas em forma de sucos. Detalhe impressionante: há um dispositivo que ao receber raspagem, que pode ser manual, o leitor sentirá o aroma da fruta que aparece na ilustração. Têm-se a impressão de manuseá-la. A garotada ficará muito bem impressionada, ao interagir com o adulto e com o universo que a rodeia. Instrutivo!



MarlAna: A consciência artificial: Uma mansão inteligente: Uma mente em guerra: Um jogo de sobrevivência

Talitha Andrade – Imaginem uma residência totalmente controlada por Inteligência Artificial. Foi o que um milionário implantou em sua mansão. Ocorrências estranhas tiveram início. O que era para “somente” controlar a casa em sua totalidade, começou a monitorar seu amo. Este escriba impressionou-se com o capítulo “Ciúme Digital”. Absolutamente absurdo, mas vai que.... A criatura dominando seu criador! Por enquanto irreal. Entretenimento garantido!!



A Escolha por uma Forma de Votação Assemblear: Uma questão de Public Choice

Muriel Waksman – JusPodivm – Doutora Muriel é também mestre em Direito Comercial. Valendo-se de sua larga experiência traz à baila o controverso assunto. Nas decisões societárias, políticas ou econômicas, as pessoas votantes agem por interesse particular ou visam o bem comum? Um trabalho de fôlego e vulto, foi dispendido nesta obra. O questionamento da matéria, vem perpassando séculos. Doutora Muriel esclarece seu escopo, sem inclinações e, não deixa dúvidas. Um trabalho de caráter legal e antropológico. Deve ser lido por filósofos, estudantes e profissionais do Direito!

www.bcctelevision.com.br

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





Com apresentação de Ralph Peter.

Sua empresa está preparada para o pós-eleições?

Fernando Moulin (*)

Existem sinais de crise estrutural por todo lado: endividamento das famílias superior a 80% segundo pesquisa de julho da CNC, com 30% em inadimplimento; uma sucessão de empresas, de diversos segmentos, entrando em regime de recuperação judicial (RJ) como forma de tentar protelar suas dívidas e encontrar formas legalmente válidas de sobrevivência; bets consumindo parte significativa da renda originalmente destinada ao consumo, por pessoas que sonham melhorar sua vida apertada achando que terão “sorte” no tigrinho; juros reais insuportavelmente altos, que apertam a economia real em função de uma política macroeconômica pouco responsável fiscalmente; e muitas outras notícias, que diariamente perturbam o sono dos executivos e empresários.

Ano passado foi marcado pelas instabilidades do tarifaço americano e dos choques geopolíticos globais; este ano, o período de guerras do petróleo, Copa do Mundo de 40 dias, inúmeros feriados longos e uma ferozmente polarizada eleição presidencial brasileira. Um El Niño iminente sombreia as perspectivas do futuro próximo, e existe um pessimismo generalizado em vários círculos corporativos e sociais.

Em paralelo, a inteligência artificial é a ponta de lança de um conjunto de transformações tecnológicas absolutamente inéditas para todos, tanto em ritmo quanto em escala. Manter-se plenamente atualizado tem sido mais sacrificante que a vitória de Pirro: parece que nem com um chip da Neuralink conectando nosso cérebro diretamente a um superprocessador na nuvem conseguiríamos entender todas as implicações, potencialidades e riscos das mudanças em curso. Capa-



citação contínua não parece ser suficiente, e a sensação de FOMO virou companheira de vida.

Ora, nada disso é novidade (ou não deveria ser). Mas tem servido como justificativa nas mais diversas organizações para resultados fracos em sequência, pouca ousadia na implementação de projetos estruturantes de transformação e para a falta de investimentos em inovação. O foco no curtíssimo prazo, às vezes por necessária sobrevivência, mas frequentemente simplesmente por miopia corporativa e falta de coragem, impede vislumbrar o que ocorrerá por detrás da neblina de incertezas à frente de todos.

Amy Webb, uma das mais reconhecidas “futuristas” globais, declarou há alguns meses que seu conhecido relatório anual de tendências não será mais produzido, porque não dá para esperar um ano para apontar mudanças em um mundo extremamente acelerado. Outro elemento para um pano de fundo que prejudica quem planeja com visão de longo prazo e prepara o amanhã com um olhar no agora.

Também o mercado de consultorias de gestão, globalmente, vem demonstrando parte desta sintomática com seus recentes resultados. McKinsey, Accentu-

re, IBM, Bain e diversas outras empresas consagradas ao longo do tempo por seus frameworks de gestão e impacto como think tanks corporativos estão todas sendo profundamente impactadas financeiramente por uma forte retração de mercado. As organizações não possuem apetite para contratar quem pensa diferente e com visão de longo prazo, e muito menos para implementar projetos que irão colher resultados efetivos daqui a alguns meses ou anos. Não existe projeto viável se não for baseado em quick-wins – preferencialmente aqueles que resolvam em 3 semanas um problema que ninguém resolveu ao longo dos últimos 3 anos. Meu ponto não consiste em defender que esse modelo de trabalho consultivo clássico e seus custos não deveriam ser repensados profundamente, pois de fato também eles traziam consigo inúmeras ineficiências; mas sim que este é mais um sintoma da visão curto-prazista que assola todo o mercado.

Aliás, asseguro que o uso do travessão no parágrafo anterior não é um recurso estilístico da IA, em tempos nos quais ideias próprias andam também escassas e que todo texto autoral parece ter sido feito pela máquina, e vice-versa. Mais um sinal dos tempos.

Pois bem: o grande problema é que reagir à crise com uma

injeção de adrenalina organizacional não constrói o futuro. Estamos desenvolvendo organizações dinâmicas e rápidas, mas pouco resilientes para se ajustar às transformações maiores em curso, principalmente sob a perspectiva do cliente.

Vejamos o varejo, por exemplo. Desde 2010, os dados deixavam evidente que havia uma mudança estrutural em curso, trazida pela digitalização em todas as dimensões, e que ter presença relevante no e-commerce seria fundamental. Mas não foram poucos os varejistas que passaram anos sem se preparar adequadamente, e muitos tiveram que implantar seus canais digitais a força durante a pandemia (com implicações técnicas e problemas que perduram até hoje). Enquanto isso, empresas com um olhar mais estruturado e consistente desenvolveram seus próprios marketplaces, presença digital, e estão menos dependentes (ou reféns) do faturamento originado no Mercado Livre, Amazon, Shopee ou iFood, por exemplo. Não era difícil antever a transformação; mas, como na Kodak, era mais fácil acelerar a captura de valor no curto prazo e deixar a mudança “um pouquinho mais para a frente”.

Faltam pouco menos de 60 dias para a conclusão das eleições, e pouco mais de 120 dias para o início de um novo ano-calandário. O cenário econômico, social, político, tecnológico e ambiental não deixará de ser altamente volátil, transiente e complexo. Você e sua empresa estarão preparados para liderar nesse contexto, mudando o que for necessário para atender a um cliente cada vez mais exigente, controlador e pouco fiel? Ou somente para reagir?

(*) CEO & Founder da Polaris Group, professor e especialista em dados, transformação digital e experiência do cliente.

Open Finance amplia portabilidade de crédito e redefine a concorrência no setor bancário

Com dados compartilhados, clientes ganham poder de escolha e instituições repensam modelos de avaliação e retenção.

Durante o painel “Open Finance, crédito e portabilidade: inteligência compartilhada, risco redistribuído” na Febraban Tech 2026, Jamile Leão, Head de Consultoria de Negócios em Serviços Financeiros e Open Finance da Capgemini Brasil, analisou como o ecossistema de Open Finance (OpF) reconfigura a dinâmica competitiva do sistema financeiro e destacou como acesso ampliado

a dados financeiros e comportamentais têm permitido que a inteligência compartilhada viabilize a oferta de crédito mais justo e personalizado.

“O crédito consignado representa uma prova de fogo, porque ele tem características bem diferentes, a começar pelo volume, que é muito maior do que o do crédito sem garantia”, afirma Jamile. “Ele será o termômetro para medir se haverá tração nas portabilidades e, se ganhar tração, será uma excelente referência para todas as outras modalidades de portabilidade.”

A discussão do painel, que também contou com a participação de executivos da Caixa, Nubank, Oliver Wyman e Acrefi, reforçou que a nova fase do mercado exige que os bancos superem os desafios de precificação e risco ao longo de toda a jornada do cliente.

À medida que o cliente ganha autonomia para buscar melhores condições, a capacidade de analisar informações integradas torna-se o principal diferencial para reter relacionamentos e sustentar uma atuação competitiva na era da portabilidade de crédito.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França

Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **LUCAS RODRIGUES GARCIA**, profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 21/02/1995, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Norberto Rodrigues Garcia e de Sonia Teodora Garcia. A pretendente: **GABRIELA DE SOUZA ROSA**, profissão: dolar, estado civil: solteira, naturalidade: Guarulhos, SP, data-nascimento: 06/01/1999, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Paulo Cesar Marciano Rosa e de Regina Alves de Souza Rosa.

O pretendente: **VITOR BORGES DA SILVA**, profissão: assistente de gerência, estado civil: solteiro, naturalidade: Santo André, SP, data-nascimento: 16/05/2001, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Manoel Francisco da Silva e de Leila Aparecida Borges. A pretendente: **VITÓRIA CONCEIÇÃO DA SILVA**, profissão: auxiliar administrativa, estado civil: solteira, naturalidade: Jaguarari, BA, data-nascimento: 21/11/2002, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Edmilson Conceição da Silva e de Maria de Fátima Mendes da Silva.

O pretendente: **RODRIGO BERNARDO DA SILVA**, profissão: militar, estado civil: divorciado, naturalidade: Mauá, SP, data-nascimento: 29/01/1984, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Euclides Bernardo da Silva e de Ismenia Rosa da Silva. A pretendente: **RAQUEL APARECIDA GUIMARÃES**, profissão: militar, estado civil: divorciada, naturalidade: Biritinga Mirim, SP, data-nascimento: 30/03/1982, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Antonio Donizete Guimarães e de Maria das Graças Moreira Guimarães.

O pretendente: **DAVID ANTONIO MARINHO**, profissão: adesivador, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 01/07/1981, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Antonio Francisco Marinho e de Ivanete Maria Matias Marinho. A pretendente: **ELLEN CRISTIANE TAKIUTI**, profissão: assistente administrativa n.ve, estado civil: solteira, naturalidade: São Bernardo do Campo, SP, data-nascimento: 08/11/1983, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Washington Takiuti e de Josefa Alves Takiuti.

O pretendente: **DOUGLAS CORDOVA DOS SANTOS**, profissão: analista de sistemas, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 25/08/1986, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Cesar Castro dos Santos e de Maria Cordova Barbato. A pretendente: **MARAÍSA STEFANIE SANTOS NASCIMENTO**, profissão: professora, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 05/10/1989, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Gesimar Estevão do Nascimento e de Ana Lucia dos Santos.

O pretendente: **DOUGLAS ARAÚJO**, profissão: ourives, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 09/03/1982, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Antonio Pedro de Araujo Filho e de Raísa Gonçalves de Moura Araujo. A pretendente: **FERNANDA MARIANA DA SILVA**, profissão: analista de RH, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 23/12/1994, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Claudio Antenor Silva e de Marília Oliveira dos Santos.

O pretendente: **FRANCISCO RENATO LIMA ALENCAR**, profissão: vendedor, estado civil: solteiro, naturalidade: Acopiara, CE, data-nascimento: 06/12/1987, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Vicente Raimundo Alencar Filho e de Maria Lima Alencar. A pretendente: **LUANA CAROLINE COPAZI SOUZA MENDES**, profissão: operadora de caixa, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 07/04/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Ronaldo de Souza Mendes e de Luciana Aparecida Copazi.

O pretendente: **FLÁVIO RICARDO SÓL**, profissão: professor, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 10/07/1977, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Antonio Evangelista Sól e de Alinda Penha Sól. A pretendente: **RAFAELA VICENTE CANTUÁRIO E SILVA**, profissão: engenheira, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/07/1997, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Valmir Cantuário e Silva Filho e de Márcia Vicente Cantuário e Silva.

O pretendente: **EDUARDO GARRIDO DE ALMEIDA**, profissão: vendedor, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 14/03/1981, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Eduardo Inácio de Almeida e de Benedita de Jesus Garrido Almeida. A pretendente: **RENATA MARIA LEÃO GOMES**, profissão: advogada, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 08/05/1983, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Cicero Elias Gomes e de Maria da Conceição Leão Gomes.

O pretendente: **GABRIEL NEVES**, profissão: assistente administrativo, estado civil: solteiro, naturalidade: São Bernardo do Campo, SP, data-nascimento: 11/12/1999, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Sergio Luis Benicio das Neves e de Crislaine Rodrigues Belineli das Neves. A pretendente: **MARIA ISABEL DE MOURA MARQUES E SILVA**, profissão: professora, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 04/08/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Alvaro Augusto da Silva e de Maria Lindalva de Moura Marques.

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



Startups brasileiras: o ecossistema é o Santo Graal do setor?

Carlos Akira Sato (*)

O Brasil deixou de ser apenas um grande consumidor de tecnologia para se tornar um laboratório de inovação capaz de produzir empreendedores resilientes e soluções escaláveis em um ambiente altamente adverso. Essa percepção ganhou força após executivos de grandes empresas globais definirem as startups brasileiras como uma espécie de Santo Graal do setor, ou a “galinha dos ovos de ouro”, definição essa feita brilhantemente por Henry Couto, à frente do Google for Startups Accelerator. O insight traz o diálogo por conta da capacidade de ecossistema local em desenvolver soluções competitivas mesmo com acesso restrito a capital. Contudo, essa metáfora positiva carrega uma provocação: se o ecossistema é tão promissor, quem realmente ficará com o valor gerado? Historicamente, financiou-se a expansão acelerada sem rentabilidade imediata, mas o empreendedor nacional convive com juros elevados, insegurança jurídica, complexidade tributária e custos regulatórios precoces que exigem eficiência operacional desde o primeiro dia.

Desafios de capital e a realidade do empreendedorismo local

A resiliência obriga as empresas emergentes a validarem produtos e controlarem despesas mais cedo, aprendendo na prática a fazer mais com menos. Embora os aportes em capital de risco tenham mostrado recuperação no país, o volume ainda é modesto diante do tamanho da economia nacional e do potencial inovador. Parcela expressiva do valor tecnológico surge antes mesmo da empresa ter faturamento, quando profissionais identificam ineficiências em setores como finanças, agronegócio, saúde e logística.

O vazio entre a ideia e a empresa investível

- Falta de tração inicial: Muitos projetos promissores morrem antes de chegar ao mercado por falta de capital semente.
- Barreiras de crédito tradicional: Bancos exigem garantias e histórico financeiro que negócios em estágio inicial não possuem.
- Burocracia e incentivos públicos: Processos lentos afastam fundadores que precisam de agilidade tecnológica.
- Custos regulatórios precoces: Exigências de conformidade muitas vezes

superam a capacidade financeira da estrutura inicial.

Para superar esse abismo e transformar projetos conceituais em estruturas atrativas para investidores, muitos empreendedores buscam suporte na assessoria jurídica para startups e empresas de tecnologia, garantindo segurança societária e regulatória desde os primeiros passos.

Dos unicórnios ao desafio da permanência do valor gerado

O país já provou sua capacidade de criar empresas avaliadas em mais de US\$ 1 bilhão, especialmente em setores de forte apelo regulatório, como serviços financeiros e pagamentos. Contudo, o grande desafio não é apenas celebrar os unicórnios consolidados, mas impedir que o sucesso de poucas dezenas esconda a dificuldade enfrentada por milhares de projetos que continuam sem acesso a recursos operacionais. A presença de fundos e multinacionais internacionais deve ser celebrada por trazer infraestrutura e escala global, mas o país precisa construir mecanismos para reter uma parcela relevante da riqueza gerada. Quando a propriedade intelectual ou a sede de um negócio são transferidas para o exterior por falta de alternativas locais, o valor futuro deixa de circular na economia nacional.

Governança proporcional e o futuro da inovação nacional

A discussão central deve migrar do número de unicórnios existentes para a quantidade de boas ideias transformadas em empresas sustentáveis. Isso exige ambientes seguros de experimentação, universidades conectadas ao setor produtivo, fundos corporativos ativos e regulação proporcional baseada em risco. A governança não pode ser postergada para depois do crescimento, mas tampouco pode inviabilizar o negócio pré-operacional com exigências desproporcionais ao seu estágio de maturidade. Cada grande problema estrutural do país representa uma oportunidade de inovação; contudo, a resiliência não deve ser confundida com política de desenvolvimento. Precisamos de um ambiente onde o empreendedorismo cresça por causa das condições oferecidas pelo país, garantindo segurança jurídica e capital estratégico para participar integralmente dos frutos dessa produção.

(*) Co-Founder da Syscapital, Conselheiro da Zuvia Digital Assets e especialista em Startups, Mercados Regulados, Governança e Inovação. Vice-Presidente de Relações Institucionais da PAGOS (Associação de Gestão de Meios de Pagamentos Eletrônicos).

A LGPD pode não aumentar o valuation, mas pode derrubar uma negociação

Uma empresa pode ter bons resultados, uma operação eficiente e perspectivas de crescimento

Mas, quando chega o momento de receber um investidor ou negociar uma operação de M&A, existe outro ativo que começa a ser colocado à prova: a forma como ela protege e governa os dados pessoais que possui.

E não basta apresentar uma política de privacidade.

Estudo realizado pela KPMG com investidores institucionais, mostra que essa preocupação já chegou à tomada de decisão: 81% afirmaram que informações sobre cibersegurança e proteção de dados ganharam importância em suas decisões de investimento.

Isso acontece porque, em uma operação de aquisição ou investimento, os dados também fazem parte do ativo.

Bases de clientes, informações de colaboradores, cadastros comerciais, históricos de relacionamento e dados utilizados por sistemas e ferramentas de inteligência artificial podem representar valor para o negócio. Mas também podem esconder um passivo.



É justamente por isso que a análise de privacidade em processos de due diligence está deixando de se limitar à existência de documentos.

Compradores e investidores querem entender como os dados foram obtidos, com quem são compartilhados, quais fornecedores possuem acesso, quais controles existem, se incidentes ocorreram e, principalmente, se aquilo que está previsto nas políticas realmente acontece na prática.

Discussões recentes mostram que para compradores, investidores e assessores de operações de M&A, falhas relevantes de privacidade podem gerar necessidade

de correções antes do fechamento, atrasos, novas garantias contratuais, mecanismos específicos de indenização e até impactos na estrutura econômica da operação.

É nesse momento que a diferença entre ter documentos de LGPD e possuir um programa de proteção de dados efetivamente implementado se torna evidente.

Um inventário desatualizado, contratos que não refletem os compartilhamentos existentes, fornecedores sem avaliação, ausência de registros das decisões tomadas ou procedimentos que nunca foram incorporados à rotina podem revelar uma

“dívida de conformidade” justamente quando a empresa precisa transmitir segurança ao mercado.

A adequação, portanto, não serve apenas para responder à ANPD ou evitar sanções.

Ela também ajuda a demonstrar organização, previsibilidade e controle sobre um dos ativos mais relevantes das empresas atuais: seus dados.

Na Data Protection Brasil, estruturamos e mantemos programas de proteção de dados que funcionam além do papel, considerando os riscos, processos e particularidades de cada empresa.

Nossa atuação envolve o mapeamento e a atualização das atividades de tratamento, revisão de políticas, contratos e fornecedores, avaliação de riscos, treinamentos, procedimentos para resposta a incidentes e acompanhamento contínuo da governança. Como parte dessa atuação, também oferecemos o serviço de DPO terceirizado, garantindo suporte permanente à empresa no cumprimento da LGPD e na interlocução com titulares e com a ANPD.

Pesquisa aponta que 68% dos jovens rejeitam a CLT tradicional por falta de flexibilidade

Com maior valorização do equilíbrio entre vida pessoal e carreira, jovens profissionais passaram a questionar modelos tradicionais de trabalho e pressionam empresas a rever benefícios oferecidos. O trabalho de carteira assinada não é o modelo profissional dos sonhos para boa parte dos jovens brasileiros. A pesquisa do Datafolha mostrou que 68% dos jovens entre 16 e 24 anos preferem trabalhar de forma autônoma a seguir o modelo tradicional de emprego com carteira assinada, mesmo que isso lhe renda uma baixa remuneração. O dado evidencia uma mudança de pensamento na relação da Geração Z com o mercado de trabalho, marcada por uma maior busca por autonomia e controle da própria rotina.

“Essa geração valoriza propósito e ambiente de trabalho, mas também entende o reconhecimento financeiro e o espaço para evolução pessoal como parte do pacote de benefícios”, afirma Bell Gama, co-fundadora e CEO da agência pioneira em Employer Branding no Brasil, a Air Branding. Com base em 29 empresas respondentes, a Air Branding produziu uma pesquisa em conjunto com a consultoria SmartCommns, que analisou, em 2025, as expectativas, percepções e dores reais dos profissionais ao longo de uma linha do tempo no mundo corporativo. O estudo avalia dezenas de atributos do ambiente de trabalho utilizando uma escala de 1 a 5 pontos, dividida entre o que o candidato “espera” e o que ele “encontra”. A expectativa mede o quanto ele valoriza e exige determinado fator em um local de trabalho ideal, onde 1 seria irrelevante, e 5 absolutamente essencial.

Sobre as expectativas do cenário do ano passado, foram atingidos níveis recordes, com a valorização da remuneração condizente 4,88 e o pacote de benefícios 4,84 de 5 pontos.

Na análise da CEO, o talento percebeu que “solidez” de uma marca não garante o emprego de ninguém na hora da crise. A resposta a isso foi elevar radicalmente a exigência financeira (notas quase 4,9) para garantir a própria solidez, e exigir autonomia (rotina, decisões, trabalho remoto) para não ficar refém do microgerenciamento. É um cenário onde o profissional dita os termos do engajamento.

“É preciso entender que o vínculo trabalhista com uma empresa é um contrato de troca em que a remuneração é apenas uma parte desse acordo. Outras recompensas como flexibilidade e tempo para a vida pessoal também são prioridades, especialmente para a nova geração. Por isso é tão importante que a legislação acompanhe as mudanças da sociedade, mas que as empresas também busquem novos modelos.”, diz Bell Gama sobre o andamento do processo da redução de jornada.

Sob essa perspectiva, além da redução da escala, modelos como contratos por projeto, trabalho autônomo e relações menos tradicionais podem também parecer mais atraentes e um privilégio para os jovens, devido à insatisfação com as formas atuais de trabalho, como o “CLT”. Nas redes sociais, o termo passou a aparecer de forma pejorativa entre parte da Geração Z. Fica claro que muitos jovens associam o trabalho formal a rotinas desgastantes, baixa remuneração e pouca flexibilidade, enquanto modelos autônomos e digitais são vistos como alternativas de maior liberdade.

Para Bell Gama, para o jovem voltar a ter interesse no CLT, a empresa deve revisitar seu EVP a fim de alinhar os novos benefícios de acordo com a identidade da marca, de acordo com o que os jovens costumam ter preferência, fatores como a remuneração (69%) e cultura (39,1%), com base em seus clientes. “O mercado estabilizou em 2025, mas a conta chegou. Muitas empresas forçaram o retorno presencial após a pandemia, ou endureceram metas nos últimos dois anos. O talento absorveu isso de forma pragmática: ‘Vou trabalhar duro, mas só se pagarem o preço máximo do mercado’. O salto nos gatilhos de saída por falta de autonomia e Work-life balance é a resposta direta contra políticas de controle e perda da flexibilidade conquistada na pandemia”, frisa a consultora.

A Proposta de Valor ao Empregado, ou conhecido como EVP (Employee Value Proposition), entra como uma solução de negócios para os desafios dos gestores sobre a nova metodologia de atuação, que entrará com uma escala 5x2, por

exemplo. “Empresas com dificuldades de adaptação, que vão ser afetadas na atração e retenção de talentos-chave daqueles que não são capazes de se adaptar a uma rotina mais flexível, devem elaborar os benefícios alinhados às novas demandas dos mais novos trabalhadores, a fim de criar um alinhamento com os propósitos da companhia e leis com o colaborador. A empresa precisará de uma nova forma de dinâmica da cultura organizacional que deve ser revisada, já que o contato entre funcionários e executivos deve diminuir, e o CEO deve lidar com isso”, aconselha a especialista.

O EVP é um posicionamento de marca empregadora, responsável por traduzir a cultura organizacional em atributos claros e mensagens intencionais ao longo de toda a jornada do colaborador. Como resultado, as organizações ampliam em até 35% sua capacidade de atração de talentos, especialmente no topo do funil, passando a atrair profissionais mais qualificados e, sobretudo, mais alinhados à cultura, o que fortalece a consistência das contratações, potencializa a retenção e gera impacto direto e sustentável nos resultados do negócio, segundo Bell Gama.

Em uma amostragem de 55 “EVP’S” coletados ao longo de 6 anos na consultoria Air Branding, empresas que estruturaram sua proposta de valor registram aumento de até 80% no volume de candidaturas. No médio e longo prazo, observa-se uma evolução consistente no posicionamento de marca, refletida em avanços significativos em rankings de reconhecimento, maior engajamento das lideranças e no uso dos benefícios oferecidos como diretorador estratégico do negócio.

“A tendência é que, nos próximos anos, a retenção de talentos esteja cada vez mais ligada à capacidade das empresas de oferecer o pacote completo: remuneração, autonomia, qualidade de vida e espaço para desenvolvimento individual”, finaliza Bell Gama.

Para as empresas, a mensagem é clara: O dinheiro atrai, respeito e autonomia atuam na permanência. Quando a proposta de valor é bem definida, as mudanças nas formas de trabalho não vão afetar as bases da empresa.

O que é Business Orchestration e por que empresas vão precisar dele na era dos agentes de IA?

Com avanço da IA agêntica, conceito propõe coordenar sistemas, robôs, inteligências artificiais e pessoas em processos de ponta a ponta

A adoção acelerada de agentes de IA capazes de executar tarefas e tomar decisões de forma cada vez mais autônoma está criando um novo desafio para as empresas: coordenar essas tecnologias dentro de operações que já reúnem diferentes sistemas, automações e intervenções humanas. É nesse cenário que ganha espaço o Business Orchestration, conceito que propõe integrar esses elementos em processos de ponta a ponta.

O tema ganha relevância diante da velocidade com que a IA agêntica avança no ambiente corporativo. Segundo o estudo State of AI in the Enterprise, da Deloitte, 95% das organizações brasileiras pesquisadas pretendem adotar IA agêntica nos próximos dois anos, enquanto apenas 27% afirmam possuir modelos maduros de governança para inteligência artificial. Quanto mais autonomia uma empresa entrega às máquinas, maior se torna a necessidade de coordenar onde, quando e sob quais regras elas podem agir.

O que é Business Orchestration
Business Orchestration é uma camada capaz de coordenar agentes de IA, automações, sistemas e pessoas dentro de um mesmo processo de ponta a ponta, definindo a sequência das ações e quando uma decisão pode ser automatizada ou deve passar por uma pessoa. Alógica representa uma mudança em relação ao modelo



de automação tradicional: em vez de olhar apenas para tarefas isoladas, passa a considerar o funcionamento de todo o processo.

O Gartner chama essa nova categoria de Business Orchestration and Automation Technologies (BOAT). Segundo a consultoria, essas plataformas combinam orquestração de processos, conectividade entre sistemas, desenvolvimento low-code e automação baseada em agentes de IA. A estimativa da empresa aponta que os investimentos globais em BOAT chegaram perto de US\$7 bilhões em 2025 e podem ultrapassar US\$ 21 bilhões em 2029.

Segundo os especialistas, muitas empresas já alcançaram um elevado nível de maturidade em automação, mas agora enfrentam o desafio de conectar iniciativas que cresceram de forma isolada e transformá-las em operações inteligentes. “Durante muito tempo, o mercado mediu o sucesso pela quantidade de robôs implementados. Agora, o

foco deixa de ser automatizar tarefas isoladas para coordenar toda a operação da empresa, conectando inteligência artificial, dados, pessoas e sistemas em uma única jornada”, comenta Rodrigo Ferreira, CTO e fundador da Smarthis.

A IA passou a agir e isso muda o problema
Enquanto um chatbot tradicional recebe uma pergunta e produz uma resposta, um agente de IA pode receber um objetivo e decidir quais etapas precisa executar para alcançá-lo. Em uma empresa, isso pode envolver interpretar documentos, consultar informações em um ERP, solicitar uma aprovação e executar uma ação em outro sistema. Sem uma camada capaz de coordenar essas etapas, diferentes tecnologias podem funcionar corretamente de maneira isolada e, ainda assim, o processo completo permanecer fragmentado ou sujeito a erros.

Essa coordenação também não significa retirar pessoas do processo. Em

situações de risco, exceção ou decisões estratégicas, o fluxo pode prever uma aprovação humana, prática conhecida como human in the loop. A proposta é fazer com que essa participação aconteça nos momentos em que agrega julgamento ou controle, em vez de utilizar profissionais como ponte entre sistemas que não se comunicam.

Para Mauricio Grohs, vice-presidente regional da UiPath, a evolução da inteligência artificial exige uma nova forma de pensar as operações corporativas. “Estamos entrando em uma nova fase da automação empresarial. Mais do que automatizar atividades específicas, as organizações precisam ordenar pessoas, sistemas e agentes inteligentes de forma integrada, com governança e visibilidade. O BOAT representa essa evolução ao transformar automação e inteligência artificial em uma estratégia operacional capaz de gerar resultados em escala”, afirma Grohs.

Depois de anos adicionando ERPs, CRMs, ferramentas de automação, plataformas SaaS e, mais recentemente, modelos generativos e agentes de IA nas operações, as empresas passam a enfrentar o desafio de fazer esse ecossistema funcionar de forma integrada. Nesse cenário, a corrida corporativa pela inteligência artificial entra em uma nova fase e traz uma questão mais estrutural: quem rege a operação quando máquinas também passam a tomar decisões?

Governança corporativa e proteção de informações industriais na era da Inteligência Artificial

Walter Sanches (*)

De acordo com um estudo global da Boston Consulting Group (BCG), 74% dos profissionais essenciais para o dia a dia das operações já utilizam Inteligência Artificial (IA) regularmente em suas atividades, enquanto 72% afirmam que as competências exigidas para seus cargos foram impactadas pela tecnologia. No entanto, mesmo que esse movimento contribua para a evolução dos resultados de uma organização, ele também acende um alerta para riscos quando o recurso tecnológico é utilizado sem regras claras ou mecanismos adequados de governança corporativa, principalmente num setor como a indústria.

É nesse contexto que surge o conceito de Shadow AI, termo utilizado para descrever o uso de plataformas de Inteligência Artificial sem conhecimento, supervisão ou autorização formal das empresas. Na prática, colaboradores recorrem a ferramentas gratuitas, de código aberto (open source) ou contas pessoais para acelerar tarefas do dia a dia, muitas vezes sem considerar o destino das informações compartilhadas nessas plataformas.

Para o setor industrial, os riscos são particularmente elevados, considerando que especificações técnicas, estudos de pesquisa e desenvolvimento, informações sobre fornecedores e outros dados estratégicos podem estar sendo inseridos em sistemas externos sem que haja garantias sobre sua proteção. Dependendo da plataforma utilizada, essas informações podem ser armazenadas, processadas ou até utilizadas para aperfeiçoar modelos futuros, criando potenciais vulnerabilidades para a propriedade intelectual das organizações.

Impactos do Shadow AI para a indústria

Além da exposição de segredos industriais, o uso indiscriminado dessas ferramentas pode gerar problemas relacionados à segurança cibernética, direitos autorais, vazamento de credenciais corporativas e compartilhamento indevido de dados pessoais de clientes, fornecedores ou colaboradores. Nessas situações, a responsabilidade recai diretamente sobre a organização, que pode enfrentar impactos financeiros, jurídicos, além de riscos significativos à reputação.

O próprio estudo da BCG aponta que o principal desafio da IA é a questão organizacional e gerencial da tecnologia. Embora a adoção desta ferramenta esteja avançando rapidamente, a governança ainda apresenta lacunas importantes, com empresas que não possuem diretrizes claras para a gestão da interação entre pessoas e sistemas de IA, enquanto a prestação de contas relacionadas ao uso da tecnologia figura entre as principais preocupações para os próximos anos.

Esse cenário reforça a necessidade de que as empresas do setor industrial estabeleçam uma governança robusta para o uso da Inteligência Artificial, porém não com o objetivo de restringir a inovação, mas garantir que ela aconteça de forma responsável e alinhada aos objetivos estratégicos da companhia.

Importância da gestão da IA

Empresas com uma estratégia clara para gestão de ferramentas de IA apresentam resultados significativamente superiores às organizações que apenas

disponibilizam o recurso aos colaboradores, segundo a pesquisa. Nesse sentido, companhias que possuem direcionamento estratégico bem definido conseguem capturar mais valor dos investimentos realizados e obter maior impacto nos resultados do negócio.

Na indústria, isso significa compreender quais processos realmente podem se beneficiar da IA, quais informações podem ser compartilhadas com segurança e quais atividades exigem controles mais rigorosos. Dessa maneira, a definição de ferramentas homologadas, políticas de uso, critérios para tratamento de dados e mecanismos de monitoramento passa a ocupar o mesmo patamar de importância que a própria adoção tecnológica.

A criação de comitês multidisciplinares, envolvendo áreas como tecnologia, engenharia, jurídico, compliance, segurança da informação e recursos humanos, contribui para que essas diretrizes sejam construídas de forma consistente e alinhadas às necessidades de cada operação.

O papel da alta gestão

Compete aos gestores definir o apetite ao risco relacionado ao uso da Inteligência Artificial, assegurar que exista uma política corporativa de IA aprovada e acompanhar periodicamente indicadores que demonstrem o grau de adoção, conformidade e exposição aos riscos decorrentes do uso da tecnologia e de extrema importância.

Ao contrário do que possa parecer, estes limites não impedem o uso da IA e sim colocam regras claras o que pode acelerar o bom uso pois reduzem a insegurança dos colaboradores e permitem que a inovação aconteça dentro de limites previamente definidos.

Capacitação como elemento de proteção

A governança corporativa sobre a IA também precisa contemplar a capacitação das equipes, partindo da premissa que a segurança não depende apenas da tecnologia ou das políticas internas, mas é um processo que também envolve o conhecimento dos colaboradores. Profissionais que compreendem os limites, riscos e responsabilidades associados ao uso da Inteligência Artificial estão mais preparados para utilizar essas ferramentas de forma consciente e segura.

Este recurso tem potencial para aumentar a produtividade, acelerar análises e apoiar decisões importantes nas empresas, entretanto ele não substitui o julgamento humano nem elimina a necessidade de validação crítica das informações geradas. Quando utilizada sem critérios, pode produzir respostas incorretas, interpretações imprecisas ou recomendações inadequadas para o contexto do negócio.

Por isso, o futuro da IA na indústria dependerá da capacidade das organizações estabelecerem estratégias claras de governança corporativa, que protejam seus ativos intelectuais e preparem suas equipes para utilizar a tecnologia de forma responsável. Uma gestão estruturada, além de prevenir o fenômeno do Shadow AI, proporciona ganhos em eficiência operacional e, de modo geral, na sustentabilidade do negócio a longo prazo.

(*) Diretor de Tecnologia da Informação e Planejamento da Termomecânica, empresa líder na transformação de Cobre e suas ligas.

O modelo de growth das startups entrou em colapso

Luciano Freitas (*)

O fim do capital abundante, a ascensão da IA e VCs mais racionais vão desmontar o modelo fundamentado em mídia paga e crescimento artificial que expandem startups às custas de cultura, diferenciação e construção de valor.

Boa parte das startups ainda confundiu, e ainda confunde, crescimento com construção de valor. Bastava acelerar aquisição, inflar base de usuários, comprar mídia em escala e sustentar uma narrativa suficientemente sedutora para a próxima rodada aparecer. Em algum momento, o mercado passou a tratar o alto custo de aquisição de cliente (CAC) como sinal de ambição e prejuízo operacional como prova de visão de longo prazo. Funcionou bem enquanto o dinheiro seguia barato.

O problema surge quando sobra pouco diferencial competitivo para negócios sustentados apenas por tráfego pago e expansão artificial. O mercado então volta aos pontos básicos de empresa relevante, que são a marca, o produto, a reputação, a comunidade e a capacidade real de gerar percepção de valor.

A ruptura mais simbólica desse ciclo talvez tenha surgido com a WeWork e o SoftBank. Bilhões financiaram uma expansão global baseada na crença de crescimento infinito. Alógica parecia irrefutável com a ocupação do mercado mais rápido do que a capacidade de análise dos investidores. Até o momento em que

o mercado resolveu fazer uma pergunta inconveniente: “essa operação realmente fica em pé?”. A resposta apareceu da pior maneira possível.

O trauma espalhou um novo comportamento entre os VCs. Investidores voltaram a procurar eficiência, margem, retenção e previsibilidade. O mercado saiu da era da tese sedutora e entrou na era da comprovação, enquanto crescimento isolado perdeu glamour.

Mesmo assim, parte relevante das startups segue despejando recursos em mídia paga, pressionando equipes por escala contínua e tratando a cultura empresarial como um slide bonito da apresentação institucional. O colapso desse ecossistema pode ser resumido em uma frase quase cruel pela simplicidade: “As empresas descobriram que não só custava dinheiro, também custava a saúde mental da galera.”

Durante anos, o mercado romantizou ambientes exaustivos como se desgaste humano representasse alta performance. Virou comum encontrar empresas sustentadas por aquisição cara, baixa retenção, times esgotados e uma crença quase religiosa de que a próxima rodada resolveria tudo. Em muitos casos, a conta chegou antes.

O ponto mais interessante da discussão aparece justamente na lógica quase oposta ao modelo clássico de growth desenfreado. Ou seja, marca forte nasce de produto, comunicação, liderança,

experiência e cultura apontando para o mesmo lugar. Quando cada área vende uma empresa diferente, a credibilidade desaparece. Por outro lado, quando tudo comunica coerência, marca deixa de funcionar como campanha e passa a operar como percepção consolidada.

Por isso, empresas como Disney, Rolex, Apple, Nike e Airbnb continuam relevantes mesmo atravessando ciclos econômicos desafiadores. Nenhuma delas construiu valor apenas comprando tráfego. Todas criaram percepção consistente, com produto, experiência, narrativa, design, atendimento e posicionamento funcionando na mesma direção. Parece simples, mas o ecossistema tech só descobriu isso depois de gastar bilhões.

A ironia da situação mora justamente aí. IA amplia eficiência operacional, enquanto cultura sustenta execução. Marca gera diferenciação e comunidade cria recorrência. Produto resolve permanência e growth continua importante, desde que exista algo relevante crescendo junto.

Brian Chesky, fundador do Airbnb, costuma repetir uma frase que resume melhor esse novo ciclo do que boa parte dos playbooks de growth da última década: “It’s better to have 100 people love you than 1 million people who sort of like you.” Um dia, quem sabe, o mercado vai perceber o tamanho dessa diferença.

(*) CEO e cofundador da Aftermoon.



Vertigo3d_CANVA



Lei amplia responsabilidades de plataformas e desenvolvedoras, estabelece novas exigências para proteção de menores e reforça papel dos pais na supervisão do ambiente digital

A entrada em vigor do Estatuto Digital da Criança e do Adolescente (ECA Digital) inaugura uma nova etapa na relação entre crianças, adolescentes, famílias e empresas de tecnologia no Brasil. A Lei nº 15.211/2025, em vigor desde 17 de março de 2026, estabelece que a proteção de menores no ambiente digital deve ser uma responsabilidade compartilhada entre famílias, sociedade, Estado e plataformas, alcançando produtos e serviços que sejam direcionados a esse público ou que tenham possibilidade de ser acessados por ele. Entre os setores diretamente impactados estão os jogos eletrônicos, que passam a ter regras específicas relacionadas à interação entre usuários, supervisão parental, proteção de dados e mecanismos de segurança.

A relevância da mudança acompanha a dimensão que os ambientes digitais ocupam na rotina de crianças e adolescentes. Segundo a TIC Kids Online Brasil, do Cetic.br/NIC.br, 23,4 milhões de brasileiros de 9 a 17 anos utilizaram a internet em 2024, enquanto 99% dos usuários dessa faixa etária acessaram a rede a partir de casa. A pesquisa também mostra que 83% possuem perfil próprio em plataformas digitais, percentual que chega a 93% entre aqueles de 13 e 14 anos e a 99% entre adolescentes de 15 a 17 anos.

Dentro desse cenário, os games ocupam uma posição particularmente relevante. Dados reunidos pelo Cetic.br apontam que 52% das crianças e adolescentes brasileiros participaram de jogos online com outros jogadores em 2023. Entre os que jogavam, 22% afirmaram fazê-lo mais de uma vez por dia. O levantamento também evidencia uma diferença de gênero: a participação chegou a 68% entre meninos e 35% entre meninas.

Para Rodolfo Reis, CEO da Afterverse, estúdio brasileiro de games responsável pelo PK XD, a nova legislação representa uma mudança de paradigma para a indústria, que passa a incorporar a proteção dos usuários mais jovens como parte estrutural da experiência, e não apenas como uma camada adicional de moderação.

“O ECA Digital traz uma mudança importante porque coloca a segurança de crianças e adolescentes dentro do próprio desenho das experiências digitais. No universo dos games, isso significa pensar desde o desenvolvimento do produto até as ferramentas de interação, comunicação, privacidade e supervisão parental. Não se trata de impedir que crianças e adolescentes tenham acesso aos jogos, mas de garantir que esse acesso aconteça de maneira adequada à idade, segura e compatível com o desenvolvimento de cada faixa etária”, afirma o CEO da Afterverse.

O que muda para as empresas de games

Um dos principais pontos do ECA Digital é a adoção de uma lógica de segurança por padrão. A legislação determina que produtos e serviços digitais devem ser estruturados para promover a segurança de crianças e adolescentes, a prevenção de violências, a privacidade e a proteção de dados pessoais. Também prevê mecanismos de supervisão parental acessíveis, claros e gratuitos.

Para os jogos eletrônicos, a legislação estabelece obrigações específicas. Games que permitam interação entre usuários por mensagens de texto, áudio ou vídeo, ou troca de conteúdos, precisam observar salvaguardas relacionadas à moderação, proteção contra contatos prejudiciais e atuação dos responsáveis. A lei determina ainda que, por padrão, essas funcionalidades



Rodolfo Reis

sejam limitadas, dependendo do consentimento dos pais ou responsáveis para sua utilização.

Outro ponto de impacto direto é a monetização. O ECA Digital proíbe caixas de recompensa, conhecidas como loot boxes, em jogos eletrônicos direcionados a crianças e adolescentes ou de acesso provável por esse público, conforme a classificação indicativa. A medida coloca o desenho de mecanismos de recompensa e monetização no centro da discussão sobre experiências adequadas à idade.

Na avaliação de Reis, a adequação não deve ser encarada apenas como uma obrigação regulatória, mas como parte da construção de confiança entre empresas, jogadores e famílias.

“A indústria de games tem uma oportunidade de transformar a regulamentação em um avanço de qualidade para o setor. Quando uma empresa desenvolve ferramentas de controle parental, mecanismos de denúncia, sistemas de moderação e experiências adequadas para diferentes idades, ela não está apenas cumprindo uma exigência legal. Está criando um ambiente em que jogadores e famílias conseguem ter mais confiança na plataforma e na própria experiência de jogar”, explica.



Divulgação

Verificação de idade ganha protagonismo

Outro eixo central da nova legislação é a aferição e a verificação de idade. O ECA Digital estabelece que serviços e conteúdos impróprios ou proibidos para menores devem adotar mecanismos confiáveis de verificação de idade para impedir o acesso de menores, não sendo permitido depender exclusivamente da autodeclaração do usuário. Para serviços destinados ou acessíveis a crianças e adolescentes, que não contenham conteúdos impróprios ou proibidos para menores, a lei também prevê a aferição de idade visando proporcionar experiências adequadas à faixa etária do usuário.

A implementação dessa frente já entrou no radar da Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD). Em março de 2026, a entidade publicou orientações preliminares sobre mecanismos confiáveis de aferição de idade e, em junho, iniciou o monitoramento de lojas de aplicativos e sistemas operacionais, incluindo Apple, Google e Microsoft, para acompanhar a implementação das obrigações relacionadas ao ECA Digital.

A própria ANPD estabeleceu um cronograma que prevê período de adaptação e monitoramento entre agosto e novembro de 2026, enquanto ações de fiscalização relacionadas às obrigações de aferição de idade estão previstas a partir de janeiro de 2027.

Para a indústria de games, isso significa que idade e classificação deixam de ser apenas informações associadas à comunicação do produto e passam a influenciar diretamente a arquitetura das experiências digitais.

Famílias também ganham novas responsabilidades

Embora boa parte das discussões esteja concentrada nas obrigações das empresas, o ECA Digital reforça que a proteção de crianças e adolescentes não pode depender exclusivamente das plataformas. A legislação estabelece uma lógica de responsabilidade compartilhada, na qual a participação dos responsáveis continua sendo fundamental.

Nesse contexto, ferramentas de controle parental ganham importância. Pais e responsáveis passam a ter acesso a recursos que permitem acompanhar e limitar determinados aspectos da experiência digital, como tempo de utilização, interações e acesso a determinados conteúdos. A ANPD considera, inclusive, a ausência ou deficiência desses mecanismos como possíveis situações de descumprimento do Estatuto.

Para Reis, o maior desafio será equilibrar proteção e autonomia, especialmente à medida que crianças crescem e passam a assumir maior responsabilidade sobre sua vida digital.

“A tecnologia faz parte da vida das novas gerações e os games também são espaços de socialização, criatividade e entretenimento. Por isso, não podemos tratar proteção como sinônimo de proibição. O caminho está em oferecer ferramentas para que os pais possam participar dessa jornada, ao mesmo tempo em que as empresas criam experiências proporcionais à idade e respeitam a autonomia progressiva dos adolescentes”, afirma o CEO.

Segurança passa a fazer parte do desenvolvimento do game

A nova legislação também amplia a discussão sobre o conceito de segurança dentro da indústria. Em vez de atuar somente depois que um problema acontece, empresas precisam considerar riscos desde a concepção de seus produtos e serviços.

No caso dos games online, isso envolve uma série de elementos: sistemas de denúncia, moderação de conteúdos, proteção contra contatos inadequados, configurações de privacidade, controles parentais, mecanismos de identificação de idade e comunicação clara sobre os riscos e recursos de segurança disponíveis.

A necessidade de uma abordagem preventiva ganhou ainda mais visibilidade em 2026 diante de episódios envolvendo plataformas digitais e crianças e adolescentes. A própria ANPD já passou a aceitar denúncias relacionadas à ausência de mecanismos de verificação de idade, supervisão parental, limitação de tempo de uso, proteção contra conteúdos inadequados e práticas que possam estimular o uso compulsivo.

Além disso, novas alterações legislativas aprovadas em agosto de 2026 ampliaram a proteção penal contra crimes de violência sexual envolvendo crianças e adolescentes no ambiente digital, incluindo situações praticadas com uso de inteligência artificial, perfis falsos, aplicativos de mensagens, redes sociais e jogos online.

“O ambiente digital mudou muito mais rápido do que as estruturas tradicionais de proteção. O ECA Digital representa justamente uma tentativa de aproximar essas duas realidades. Para as empresas, isso exige evolução tecnológica, processos mais robustos e uma visão contínua de segurança. Para as famílias, significa participar mais ativamente da vida digital dos filhos. E, para a indústria de games, significa reconhecer que a experiência de jogar também precisa ser construída com responsabilidade”, conclui Reis.

Com a regulamentação ainda em processo de implementação e fiscalização gradual, o ECA Digital deve provocar mudanças progressivas na forma como empresas desenvolvem, distribuem e administram produtos digitais voltados às novas gerações. Para o setor de games, que reúne entretenimento, comunicação, comunidades e sistemas de interação em um mesmo ambiente, a legislação tende a consolidar a segurança infantil como um dos elementos centrais da experiência do jogador.

blackred_CANVA