



O novo papel do CFO na era da IA

Henrique Carbonell (*)

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

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

Mudança já é percebida pelas próprias lideranças financeiras

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

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

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

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

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

Liderança sobre pessoas é um aspecto frequentemente negligenciado

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

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

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

(*) CEO e cofundador da F360.

A nova lei da venda de remédios em supermercados e marketplaces

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

Claudia de Lucca Mano (*)

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

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

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

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

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



André Pavesi/Canva

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Esse descompasso tem nome entre quem estuda o setor: um

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

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

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

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

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

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

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

Resolver esse gargalo passa por transformar dados soltos

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

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