

O que o fracasso ensina sobre inovação

Paulo Humaitá (*)

Existe uma expectativa curiosa em torno da inovação: a de que alguém terá uma grande ideia e saberá, desde o início, que ela dará certo

Na prática, inovar está mais relacionado à capacidade de lidar com aquilo que ainda não sabemos do que à certeza de acertar na primeira tentativa. Todo projeto inovador nasce de hipóteses sobre o que um cliente deseja, como um produto pode funcionar ou qual modelo de negócio pode ser sustentável. E hipóteses precisam ser colocadas à prova.

Quando falamos de inovação, existe uma forte relação entre testar, aprender e se adaptar diante da incerteza. A maioria dos especialistas aponta que experimentar, nesse contexto, é uma forma de produzir conhecimento para orientar decisões.

O erro exerce um papel importante no processo de inovação. Ele não deve ser necessariamente interpretado como uma derrota, mas como um sinal de que determinado caminho precisa ser revisto. O problema não está em errar, mas em não transformar o erro em aprendizado ou insistir em uma ideia sem considerar os sinais que indicam a necessidade de mudança. Por isso, inovar também exige disposição para experimentar, identificar rapidamente o que não funciona, fazer ajustes e avançar. Quanto mais cedo uma organização testa uma hipótese, mais rapidamente consegue corrigir seus rumos e se aproximar de soluções melhores.

Quando uma ideia não funciona como esperado, ela pode revelar informações que não estavam disponíveis antes do teste. O consumidor pode não perceber valor suficiente na solução, o problema identificado pode não ser tão relevante quanto parecia ou uma estratégia pode encontrar uma barreira que não havia sido considerada. O resultado negativo pode, portanto, substituir uma suposição por uma evidência. Oponto não é fracassar, mas compreender o que aquela experiência revelou e fazer com que isso influencie as decisões seguintes.

Essa perspectiva também muda a forma como pensamos sobre o tamanho dos experimentos. Não é necessário esperar uma grande iniciativa fracassar

para descobrir que uma hipótese estava equivocada. Protótipos, projetos-piloto, testes com grupos menores de clientes e os chamados MVPs (Produtos Mínimos Viáveis) permitem colocar uma ideia em prática em uma escala reduzida, testar suas premissas e aprender antes de comprometer grandes volumes de recursos. Uma pesquisa realizada pela Forrester Consulting em 2025, a pedido da Mastercard, sob o título “A vantagem da experimentação: Pesquisa sobre a redução de riscos da inovação”, ouviu 324 líderes seniores de organizações globais e reforça essa lógica ao apontar a experimentação em pequena escala como uma estratégia para reduzir riscos antes de implementar inovações de forma mais ampla.

Esse processo depende, porém, de cultura e liderança. Se toda tentativa que não produz o resultado esperado for tratada como incompetência, as pessoas rapidamente aprenderão que o comportamento mais seguro é não experimentar. Por outro lado, uma cultura de inovação não significa aceitar qualquer erro sem consequências. É preciso diferenciar uma hipótese testada de maneira responsável e que não se confirmou de uma decisão tomada sem planejamento ou critérios. Cabe à liderança criar espaço para experimentar, mas também estabelecer critérios claros para avaliar riscos, resultados e aprendizados.

No fim, talvez a capacidade de aprender rapidamente seja mais importante do que a de acertar de primeira. Diante de uma iniciativa que não produziu o resultado esperado, a pergunta mais importante não é apenas porque deu errado, mas o que sabemos agora que não sabíamos antes. A resposta pode indicar que é preciso insistir, mudar a estratégia, reformular o produto ou abandonar aquela ideia.

O verdadeiro poder do fracasso para a inovação não está no erro em si, mas na capacidade de transformar uma experiência mal sucedida em conhecimento aplicável ao próximo ciclo. Não é possível eliminar a incerteza de quem busca criar algo novo. É possível, porém, construir organizações capazes de experimentar com responsabilidade, aprender com o que não funcionou e transformar cada descoberta em uma decisão melhor.

(*) Fundador e CEO da Bluefields.

Reforma Tributária e o aumento da carga sobre a renda exigem nova estratégia tributária para médicos e clínicas

Especialista alerta que a combinação entre IBS, CBS e as novas regras de tributação da renda torna indispensável uma análise integrada da atividade médica

As recentes mudanças no sistema tributário brasileiro estão transformando a forma como médicos e clínicas devem estruturar seu planejamento tributário.

Segundo o tributarista Rafael Pandolfo, sócio do Rafael Pandolfo Advogados Associados, o novo cenário, composto pela implementação gradual da reforma tributária, aliada às novas regras da tributação das altas rendas, exige uma visão integrada da operação. A análise adequada deve, portanto, considerar simultaneamente a tributação da clínica, a forma de remuneração dos profissionais, a organização societária e os demais rendimentos auferidos pelos médicos em outras atividades ou decorrentes de outros ativos.

"A atividade médica passou a exigir uma análise muito mais abrangente. Não basta mais avaliar apenas a clínica ou apenas a pessoa física. É preciso compreender como esses elementos se relacionam para identificar o impacto tributário efetivo e permitir uma gestão eficiente da atividade médica", afirma.

Entre as mudanças trazidas pela Reforma Tributária, destacam-se os reflexos da CBS e do IBS sobre a prestação de serviços médicos, especialmente em relação ao regime de não cumulatividade e à apropriação de créditos tributários. Além disso, a forma como os resultados são distribuídos entre médicos, anestesiistas e outros profissionais envolvidos nos procedimentos passa a exigir atenção ainda maior na estruturação das operações.

Ao mesmo tempo, as novas regras relacionadas à tributação da renda ampliam a necessidade de uma avaliação conjunta da pessoa física e da pessoa jurídica. Dividendos, remuneração de médicos cooperados, rendimentos de locação e aplicações financeiras passam a influenciar diretamente a carga tributária global do contribuinte, exigindo planejamento para evitar distorções e custos desnecessários.

Na avaliação de Pandolfo, o principal desafio está justamente na integração dessas diferentes frentes tributárias.



"Os serviços médicos, historicamente tributados pelo ISS – seja sobre o faturamento, seja por valor fixo anual nos casos de profissionais autônomos e sociedades uniprofissionais –, passarão a suportar uma carga expressivamente maior. A alíquota máxima, hoje em 5%, poderá chegar a uma alíquota conjunta de IBS e CBS de 10,6% mesmo após a redução de 60% prevista para o setor, o que representa o dobro do patamar atual. Em contrapartida, a nova sistemática permite a apropriação de créditos tributários, o que torna a revisão criteriosa das despesas passíveis de creditamento uma etapa fundamental neste momento.”.

Essa revisão, no entanto, não pode ser feita sem levar em consideração as recentes alterações na tributação sobre a renda e os critérios aplicados para distribuição desproporcional do resultado entre os médicos que integram a sociedade.

Essa integração se torna ainda mais relevante diante da autuação por 'distribuição disfarçada de lucros', risco que retornou após as mudanças na tributação da renda. Despesas corporativas em benefício de sócios – viagens, almoços, veículos – tendem a ser fortemente fiscalizadas pelo Fisco, sobretudo quando o sócio já é tributado pelo IRRF ou se aproxima do limite de isenção de R\$ 50 mil: nesse cenário, qualquer gasto adicional passa a ser alvo potencial de autuação. Por isso, os custos corporativos envolvendo sócios precisarão ser revistos

com critérios mais restritivos, sob pena de transformar uma vantagem operacional em passivo tributário.

Quando analisados isoladamente, esses elementos podem transmitir uma percepção equivocada sobre a carga tributária. Somente uma avaliação conjunta permite compreender o custo fiscal efetivo da atividade e identificar oportunidades de organização patrimonial e societária dentro dos limites da legislação”, explica.

O especialista ressalta que, embora parte das mudanças ainda esteja em fase de implementação, o momento para revisar estruturas societárias e modelos de remuneração é agora. A adaptação antecipada permite que médicos, clínicas e grupos de saúde avaliem alternativas com maior segurança jurídica, evitando decisões precipitadas quando as novas regras estiverem plenamente em vigor.

Outro ponto de atenção diz respeito à eficiência tributária. Segundo Pandolfo, escolhas inadequadas podem representar uma carga tributária superior à necessária e comprometer a rentabilidade da atividade médica.

"Todo tributo pago de forma ineficiente representa recursos que deixam de ser investidos na própria atividade. Em muitos casos, significa que o profissional precisará realizar mais consultas, procedimentos ou horas de trabalho apenas para compensar um custo tributário que poderia ter sido evitado mediante planejamento”, observa.

Diante desse cenário, a recomendação é que médicos, clínicas e grupos de saúde iniciem desde já uma revisão de suas estruturas tributárias, considerando não apenas os impactos da Reforma Tributária, mas também as alterações promovidas na tributação da renda. A combinação dessas mudanças inaugura uma nova realidade para o setor, na qual planejamento, integração das informações e acompanhamento permanente da legislação passam a ser fatores decisivos para a eficiência tributária e a segurança jurídica.

Proclamas de Casamentos

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

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

O pretendente: **WELISSON DA SILVA COSTA MACIEL**, estado civil solteiro, filho de Eduardo Costa Maciel e de Neida da Silva, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **LUCIANA FERREIRA DUARTE**, estado civil solteira, filha de Arnaldo Ferreira Duarte e de Luciege da Conceição da Silva Duarte, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **RICHARD GALLATTI**, estado civil divorciado, filho de Gleison Gallatti e de Vanessa Kolano, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **NARRYMA RODRIGUES GUERREIRO**, estado civil solteira, filha de Luis Antonio de Melo Guerreiro e de Cassia Cristina de Melo Rodrigues Guerreiro, residente e domiciliada neste Capital, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **GABRIEL PEREIRA RODRIGUES DE SOUZA**, estado civil solteiro, filho de Ronaldo Rodrigues de Souza e de Márcia Regina Pereira Rodrigues de Souza, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo - SP. A pretendente: **ISABELLA VICTÓRIA GOMES CINTI**, estado civil solteira, filha de Richard Silva Cinti e de Jeane Milena Gomes Cinti, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo - SP.

O pretendente: **MAURICIO DAVID FERNANDES ALVES**, estado civil solteiro, filho de Jose Carvalho Alves e de Luzia Clarinda Nunes Fernandes, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **PALOMA BARREIRO DE ANDRADE**, estado civil solteira, filha de Claudio Roberto de Andrade e de Matildes Gomes Barreiro de Andrade, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **EWERTON GONÇALVES BANDEIRA**, estado civil solteiro, filho de Sandro Gonçalves Bandeira e de Maria de Fatima Barbosa Bandeira, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo - SP. A pretendente: **ÉRIKA GAUDIO DE AZEVEDO MATTOS**, estado civil solteira, filha de Carlos Eduardo de Azevedo Mattos e de Maria Helena Gaudio Mattos, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo - SP.

O pretendente: **PAOLO CARDONE**, estado civil divorciado, filho de Gaetano Cardone e de Maria Altobelli Cardone, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **SIMONE MAZZEI GENTIL**, estado civil divorciada, filha de Mario Felício Gentil Junior e de Sônia Maria Mazzei Gentil, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **ARTHUR DUTRA DA SILVA**, estado civil solteiro, filho de Ronaldo da Silva Batista e de Joana D'Arc Dutra da Silva, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **ESTELA DE LIMA SILVA**, estado civil solteira, filha de Valdivino da Silva e de Maria Aparecida de Lima Silva, residente e domiciliada em Alto da Mooca, neste subdistrito, São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente na Avenida Itaquera, nº 7674, Vila Carmosina São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Belchior Pires, nº 13, casa 2, neste subdistrito - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente.

O pretendente: **GABRIEL SANTOS DE ALMEIDA**, estado civil solteiro, filho de Emerson Alves de Almeida e de Patricia Alves Santos Bernardo, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo - SP. A pretendente: **BEATRIZ PELLEGRINO SPOSATO**, estado civil solteira, filha de Gilberto Sposato e de Cintia Maestre Pellegrino Sposato, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo - SP.

O pretendente: **DARCIO KORUKIAN**, estado civil divorciado, filho de Darcio Raul Korukian e de Dora Marques Korukian, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **CLEIDE PEREIRA DE LIMA**, estado civil divorciada, filha de João Pereira de Lima Junior e de Sônia Maria de Oliveira Lima, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **GEOVAN SILVA ANDRADE JUNIOR**, estado civil divorciado, filho de Geovan Silva Andrade e de Ivaniide dos Reis Andrade, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **MARIA EDUARDA FERNANDES DE SOUSA**, estado civil solteira, filha de Eliene Fernandes de Sousa Lima, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **MIZAEI RODRIGUES DA SILVA**, estado civil solteiro, filho de Pedro Antonio da Silva e de Marina Fiuzza de Toledo Silva, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **NATHALIA FERNANDES PETRONI**, estado civil solteira, filha de Ricardo Aragão Petroni e de Rejane Fernandes Petroni, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

O pretendente: **ELIAQUIM VASCONCELOS MIRA**, estado civil solteiro, filho de Conrado Cardoso Mira e de Irany Maria Vasconcelos do Nascimento Mira, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **BRUNA CRISTINA DA SILVA**, estado civil solteira, filha de Ana Lucia da Silva, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS 16º Subdistrito - Mooca Luiz Orlando de Barros Segala - Oficial

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

O pretendente: **CAIO DELCOLE COELHO DE OLIVEIRA**, estado civil solteiro, profissão engenheiro civil, nascido em São Bernardo do Campo, SP, no dia 18/01/1990, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Juraci Coelho de Oliveira e de Ivete Aparecida Delcole Coelho de Oliveira. A pretendente: **GABRIELA MIESA LOPES**, estado civil solteira, profissão engenheira civil, nascida em São Paulo, SP, no dia 02/09/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Luis Carlos Solla Lopes e de Elaine Miesza Lopes.

O pretendente: **MARCOS ROGÉRIO BENTO DA SILVA**, estado civil solteiro, profissão vendedor, nascido em Santo André, SP, no dia 07/06/1995, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Ivan Rogério da Silva e de Patricia Aparecida Bento. A pretendente: **VANESSA DIOCLECIO DA SILVA**, estado civil solteira, profissão auxiliar administrativa, nascida em Arapiraca, AL, no dia 05/12/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Maria Helena Dioclecio da Silva.

O pretendente: **FERNANDO CESAR SILVA NUNES**, estado civil solteiro, profissão supervisor, nascido em São Paulo, SP, no dia 19/05/1993, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Antonio Pascoal Laudano Nunes e de Joana Maria da Cruz Silva. A pretendente: **VITÓRIA VANESSA SINATORA**, estado civil solteira, profissão do lar, nascida em São Paulo, SP, no dia 06/07/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Vincezo Sinatora e de Vera Lucia Sinatora.

O pretendente: **RENNAND DE AGUIAR MELO**, estado civil solteiro, profissão engenheiro civil, nascido em Fortaleza, CE, no dia 24/04/1984, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de José Arimatéa de Sousa Melo e de Maria da Conceição de Aguiar Melo. A pretendente: **ROBERTA SILVA MORETTI**, estado civil solteira, profissão médica, nascida em Ji-Paraná, RO, no dia 29/06/1982, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Joaquim Moretti Filho e de Romilda Maria Marta da Silva Moretti.

O pretendente: **FERNANDO DE LIMA BELOTI DO NASCIMENTO**, estado civil solteiro, profissão autônomo, nascido em São Caetano do Sul, SP, no dia 25/09/2002, residente e domiciliado em Santo André, SP, filho de Ezequiel Beloti do Nascimento e de Alda Maria de Lima. A pretendente: **BEATRIZ GUIDETTI BEZERRA**, estado civil solteira, profissão estudante, nascida em São Paulo, SP, no dia 16/04/2001, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de José Edson Severino Bezerra e de Solange Guidetti Bezerra.

O pretendente: **ANDERSON ALEX GONÇALVES**, estado civil divorciado, profissão vigilante, nascido em Jundiaí, SP, no dia 27/09/1979, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, São Paulo, filho de José Cezar Gonçalves e de Eleudis Gomes Gonçalves. A pretendente: **SIDINEIA DE OLIVEIRA FREIRE**, estado civil divorciada, profissão cabeleireira, nascida em Campo Mourão, PR, no dia 08/10/1982, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Nelson Francisco Freire e de Almerinda Maria de Oliveira Freire.

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



PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/950E-7D49-E460-0263> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 950E-7D49-E460-0263



Hash do Documento

536D56FDF7DD84E10665F5DA61EDC6B0FCA4390061BC0C26746A690684C6261A

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 21/09/2026 é(são) :

- ☒ Lilian Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 21/09/2026 19:08 UTC-03:00
- Nome no certificado:** Jornal Empresas E Negocios Ltda
- Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.
IP: 172.16.4.12
AC: AC Certisign RFB G5

