www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410

Sexta-feira,
30 de outubro de 2026

Ano XXII – Nº 5.699

Empresas & Negócios

Curso sobre Ex-tarifário

Destinado para profissionais que atuam em organizações com operações de exportações e empresas prestadoras de serviços do segmento de comércio exterior, a ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos) realiza no dia 03 de novembro (terça-feira), o curso Ex-Tarifário - Redução da alíquota I.I -Teoria e Aplicação Prática (https://abimaq.org.br/cursos/762/ex-tarifario-reducao-da-aliquota-do-ii-teoria-e-aplicacao-pratica).

Warchi_CANVA



DESTINOS PARA UMA EMPRESA

ECONOMIA PRATEADA, SUCESSÃO EMPRESARIAL E A JANELA DE OPORTUNIDADE

Leia na página 8

IA em produção: o novo desafio das empresas é controlar a conta da nuvem

A Inteligência Artificial Generativa deixou a fase dos testes isolados e passou a pressionar diretamente a infraestrutura, os custos e a governança das empresas.

400tmax_CANVA



Com modelos cada vez mais presentes em ambientes de produção, a discussão sobre IA começa a sair do campo do potencial e entrar em uma pergunta mais objetiva: como escalar a tecnologia sem transformar inovação em desperdício operacional?

Esse desafio já aparece na conta da nuvem. O relatório State of Cloud 2026 aponta que o desperdício com recursos em cloud atingiu 29%. Ao mesmo tempo, segundo a Fortune Business Insights, o mercado global de computação em nuvem foi avaliado em US$781,27 bilhões em 2025 e deve alcançar US$905,3 bilhões em 2026. Quando essa escala é colocada em perspectiva, fica evidente que qualquer ineficiência passa a representar um problema estrutural de eficiência financeira.

A adoção acelerada de IA contribui para essa pressão. Modelos generativos exigem mais capacidade computacional, maior volume de dados, ambientes mais complexos e ciclos contínuos de testes, ajustes e monitoramento. Em muitas empresas, porém, a infraestrutura cresceu mais rápido do que os processos de controle. O resultado é uma combinação perigosa, com mais consumo, mais automação, mais código, mais integrações e, muitas vezes, pouca visibilidade sobre o custo real dessas operações.

Por isso, o debate sobre IA não pode ficar restrito à escolha de ferramentas. A maturidade tecnológica passa a depender de governança, arquitetura de dados, FinOps, observabilidade e revisão técnica. Não basta colocar modelos em produção. É preciso entender onde eles rodam, quanto consomem, que dados utilizam, quais processos impactam e quais riscos criam para a operação.

Esse ponto também aparece no desenvolvimento de software, por exemplo. Dados do LinearB 2026 Software Engineering Benchmarks mostram que pull requests gerados por ferramentas automatizadas registram taxa de aceitação de 32,7%, em comparação a 84,4% nos processos manuais, além de demandarem mais tempo em filas de revisão. O dado mostra que o valor da IA depende diretamente da capacidade humana de revisar, contextualizar e transformar velocidade em qualidade.

> “Em muitas empresas, porém, a infraestrutura cresceu mais rápido do que os processos de controle. O resultado é uma combinação perigosa, com mais consumo, mais automação, mais código, mais integrações e, muitas vezes, pouca visibilidade sobre o custo real dessas operações.

A facilidade de gerar código, criar automações e acelerar entregas mudou a dinâmica das áreas de tecnologia. No entanto, também ampliou o risco de retrabalho, dívida técnica e uso ineficiente de infraestrutura. Quando uma empresa automatiza processos sem revisar arquitetura, dados e custos, ela não necessariamente ganha eficiência, apenas acelera problemas que já existiam.

Nesse cenário, o papel do profissional sênior se torna ainda mais estratégico. Sua função deixa de estar concentrada na execução técnica e passa a envolver curadoria, priorização e desenho de sistemas sustentáveis. É esse profissional que conecta inovação à saúde financeira da companhia, avaliando se determinada solução deve ser escalada, ajustada ou interrompida antes que se torne um custo invisível dentro da operação.

A IA pode aumentar produtividade, reduzir fricções e abrir novas possibilidades de negócio. Mas, para isso, precisa operar sobre bases sólidas. Dados desorganizados, ambientes mal dimensionados e processos sem governança limitam o retorno da tecnologia e ampliam desperdícios.

Olhar para a IA sob a ótica da governança é, portanto, uma questão de competitividade. Empresas que estruturam melhor seus dados, monitoram seus ambientes de nuvem e estabelecem critérios claros para uso de automação conseguem direcionar seus profissionais mais experientes para decisões de maior valor. Em vez de gastar tempo corrigindo ruídos operacionais, esses times passam a atuar na construção de sistemas mais eficientes, seguros e escaláveis.

A corrida pela transformação digital não será vencida por quem simplesmente adotar mais ferramentas em menos tempo. A vantagem estará com as organizações capazes de governar a tecnologia que colocam em produção. No caso da IA Generativa, isso significa entender que inovação e controle são partes da mesma equação.

A tecnologia só entrega valor financeiro quando existe uma arquitetura bem desenhada, processos claros e uma mente crítica no comando. Sem isso, a IA pode até acelerar a operação, mas também pode acelerar o desperdício.

(Fonte: Vagner Oliveira é COO da Outsera).

Negócios em Pauta

AI/Skokka e Fala Mulher



Skokka e Fala Mulher capacitam mais 58 empreendedoras com estratégias de marketing

Divulgar um negócio sem gastar com publicidade, conquistar clientes pelo WhatsApp e transformar o diferencial de um produto em argumento de venda foram alguns dos temas do terceiro workshop promovido pelo Skokka, empresa madrinha da Associação Fala Mulher, em parceria com o CDCM Casa Verde. Realizado em outubro, o encontro “Marketing para Empreendedoras” reuniu 58 mulheres, sendo 17 presencialmente, em São Paulo, e 41 online. Conduzida por Silvana Zigoski, gerente de Marca, Comunicação e Parcerias do Skokka para Brasil e América Latina, a atividade apresentou estratégias acessíveis para pequenos negócios, com orientações sobre redes sociais, fotografia de produtos com celular, criação de legendas, WhatsApp Business, definição de público e organização de conteúdo. A proposta foi mostrar como as empreendedoras podem ampliar a visibilidade de seus trabalhos usando recursos que já têm à disposição (https://br.skokka.com/).

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Fábio Augusto Fortinho



No centro da foto, Luis Fernando Pereira da Silva, ganhador do prêmio.

Estudante vence prêmio do CIEE com plataforma de IA voltada à empregabilidade juvenil

@ O Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) realizou, em 15 de outubro, durante a Expo CIEE 2026, a etapa final da segunda edição do Prêmio Estagiário Inovador, iniciativa que reconhece e incentiva projetos criativos desenvolvidos por estudantes vinculados à instituição no estado de São Paulo. Com mais de 170 inscrições, a premiação teve como tema “Como a IA pode ser aliada do jovem na construção da sua jornada profissional” e contou com cinco finalistas, que apresentaram suas propostas a uma banca de jurados. O primeiro lugar ficou com Luis Fernando Pereira da Silva, de 20 anos, estudante de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Universidade Cruzeiro do Sul e estagiário na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo (https://portal.ciee.org.br/).

Leia a coluna completa na página 2

Todo mundo fala de IA. Mas quem está realmente ganhando produtividade?

Durante algum tempo, a principal pergunta das empresas sobre Inteligência Artificial foi: “como podemos usar essa tecnologia?”.

Inovação: o que esperar do Brasil nos próximos quatro anos?

Após o encerramento do ciclo eleitoral mais polarizado da história recente do Brasil, o cenário que se projeta é de intensa pressão.

O futuro da prevenção de perdas no varejo passa pela colaboração

A transformação digital tem ampliado as possibilidades de prevenção de perdas no varejo.

A comunicação que não conversa com o negócio está fadada a gerar vaidade

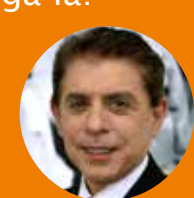
Existe uma pergunta que eu gostaria que mais empresas fizessem antes de decidir o que vão publicar: o que exatamente precisamos que essa comunicação provoque no negócio?

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

Política

Finalmente, ele chega lá!

Heródoto Barbeiro



Leia na página 2

Economia da Criatividade

O Fim das Métricas de Vaidade: O que Realmente Mede o Sucesso do Marketing Educacional?

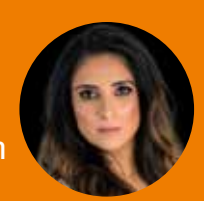
Carol Olival



Leia na página 6

Negócios & Carreira!

Crescer exige coragem



Fabiana Monteiro

Leia na página 7

Finalmente, ele chega lá!



Heródoto Barbeiro (*)

O presidente chega ao final do seu mandato com altos índices de popularidade.

É um indicativo de que seu partido tem amplas possibilidades de continuar no poder. Fatos não faltam. A propaganda oficial vende ao público a ideia de que o Brasil vive uma evolução sem precedentes em sua história. Fábricas, estradas que cortam o país de Norte a Sul, modernização dos portos e aeroportos, além da conquista do Oeste. O chefe de Estado tem boas relações com jornalistas e empresas de mídia. A imprensa não poupa reportagens sobre as grandes obras do governo, publicadas em branco e preto nos jornais e em cores nas revistas de circulação nacional.

Os anúncios do governo ocupam espaços publicitários na mídia impressa, na televisão e nas emissoras de rádio que chegam a todos os rincões do Brasil. Os analistas políticos apontam que o presidente não tem um opositor à sua altura e deve eleger seu sucessor.

A propaganda oficial não poupa a divulgação do crescimento econômico do país, apoiado em uma política nacional-desenvolvimentista, ou seja, em um casamento entre o capital estatal e o privado – nacional e internacional.

Com isso, o governo conta com o apoio dos partidos de esquerda, que estão de olho no interesse americano pelas riquezas nacionais, especialmente pelos minérios de que o Brasil é rico. Os investidores estrangeiros se sentem seguros para investir em novas fábricas, especialmente na indústria automobilística.

Há projetos populares com promessas de crescimento econômico, aumento da oferta de empregos e maior distribuição de renda. Ele e sua família usam e abusam dos voos em aviões da FAB e ninguém ousa perguntar quanto isso custa ao pagador de impostos.

As finanças públicas estão deterioradas e o presidente simplesmente ignora as principais recomendações do Fundo Monetário Internacional, como o controle da inflação e a redução do endividamento interno e externo. Isto culmina no rompimento do Brasil com o FMI, o que conta com o apoio dos partidos de esquerda.

Para a próxima eleição, não há nenhum líder tradicional da política com condições de chegar à Presidência da República, a menos que surja uma liderança inesperada. Juscelino Kubitschek prepara Brasília, terceira capital do Brasil, depois de Salvador e do Rio de Janeiro, para fazer a transferência da faixa presidencial. Seria o auge de sua passagem pelo governo: a Capital da Esperança, a conquista do Oeste e o crescimento de 50 anos em 5.

Mas, no meio do caminho, havia um populista; um pulista no meio do caminho: Jânio Quadros, armado de uma vassourinha para varrer a corrupção.

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

Microsoft oferecerá programa de desligamento voluntário a 60 mil funcionários

A Microsoft oferecerá pacotes de desligamento voluntário a cerca de 60 mil funcionários como parte de uma nova iniciativa de redução de custos. A medida é parte do movimento de reestruturação que vem ocorrendo no setor de tecnologia diante do cenário turbulento que envolve inteligência artificial (IA).

Vivaldo José Breternitz (*)

89Stocker_CANVA



A empresa já havia promovido cortes em seu quadro de pessoal ao longo deste ano. Em abril, anunciou um programa de aposentadoria voluntária para aproximadamente 7% de seus funcionários nos Estados Unidos. Na ocasião, a operação americana contava com cerca de 125 mil empregados. Globalmente, a Microsoft possui cerca de 223 mil colaboradores.

De acordo com a agência *Bloomberg*, também pessoas que atuam em áreas estratégicas como Xbox, Windows e Copilot, plataforma de inteligência artificial da companhia, estão incluídas no programa de desligamento. Por outro lado, funcionários ligados a cibersegurança, data centers e marketing não poderão aderir à iniciativa.

Em comunicado, a vice-presidente executiva e diretora de recursos humanos da Microsoft, Amy Coleman, afirmou que a medida busca oferecer uma alternativa aos profissionais que pretendem seguir novos caminhos fora da empresa.

"Esta oferta dá aos funcionários elegíveis que estejam considerando oportunidades fora da empresa a possibilidade de fazer essa transição agora, com suporte. Ao mesmo tempo, permite que as áreas participantes adaptem sua força de trabalho às mudanças nas necessidades do negócio", declarou.

A Microsoft não é a única gigante de tecnologia a adotar medidas de redução de pessoal. Neste ano, a Meta anunciou planos para cortar cerca de 10% de sua força de trabalho, o equivalente a aproximadamente 8 mil vagas. A Amazon também fez demissões, principalmente em sua divisão de varejo. Já a Oracle eliminou cerca de 21 mil postos de trabalho, reduzindo seu quadro em quase 13%; estima-se que o setor de tecnologia já eliminou algo entre 130 mil e 180 mil postos de trabalho em 2026.

Especialistas, no entanto, ainda questionam se essas iniciativas têm se traduzido em ganhos significativos de produtividade. Algumas empresas, como a própria Meta, chegaram a rever seus planos de cortes após os anúncios iniciais.

Essas demissões, aliadas à análise dos resultados de uma pesquisa divulgada pelo National Bureau of Economic Research, organização privada sem fins lucrativos fundada em 1920 e que tem como missão produzir e divulgar pesquisas econômicas independentes e apartidárias, reforça as dúvidas sobre os resultados imediatos da IA. Segundo a pesquisa, que ouviu 9 mil executivos seniores de diferentes países, 90% dos entrevistados afirmaram que a adoção da inteligência artificial ainda não resultou em aumento de produtividade em suas empresas.

Será que o hype envolvendo IA está diminuindo?

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor, diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas e pesquisador colaborador da Faculdade de Medicina de Jundiaí – vjnitz@gmail.com.

Plataforma do WhatsApp Business: saiba quem paga as novas tarifas e como reduzir o custo do atendimento

Desde o começo do mês, as respostas enviadas pela API passam a ser tarifadas. Para o Grupo Ótima Digital, o impacto depende menos do preço e mais da eficiência de cada conversa.

Apesar das novas regras de cobrança da Plataforma do WhatsApp Business já estarem valendo desde o primeiro dia de outubro em todo o país, ainda existem muitos empreendedores que não sabem da novidade ou, até mesmo, se a mudança afetará o próprio negócio. A conta é simples: as empresas que usam a versão plataforma passaram a pagar por cada retorno ao cliente, algo que até então era gratuito.

A tarifa vale para os envios dentro da janela de 24 horas, sejam elas escritas por atendentes, robôs ou ferramentas de inteligência artificial, e também para mensagens de utilidade, como confirmações de pedido e boletos.

Para Thiago Oliveira, CEO do Grupo Ótima Digital, um dos Business Solution Provider de WhatsApp da Meta no Brasil, a novidade mexe menos com o preço do canal e mais com a rotina de quem opera.

"A grande mudança está na forma como as empresas conduzem cada atendimento

Divulgação



Thiago Oliveira, CEO Grupo Ótima Digital

e aproveitam os dados que já têm. Um exemplo clássico é perguntar algo que já consta no cadastro, como CPF ou número do pedido. Nesse caso, paga-se por algo que não precisava existir", afirma.

Vale reforçar que a companhia que utiliza o aplicativo gratuito WhatsApp Business, aquele baixado na loja do celular, não é afetado. As novas regras se aplicam somente à API, a versão conectada a sistemas e plataformas com vários atendentes.

Menos mensagens, mesmo resultado

Com o WhatsApp integrado ao CRM, o sistema reconhece o contato pelo número e recupera os dados sozinho, o que pode reduzir uma etapa de identificação de oito para duas interações.

Substituir uma conversa longa com diversas trocas de mensagens com o cliente por botões e listas clicáveis é outro recurso. Além disso, também é válido agrupar informações, como a confirmação do pedido, o prazo de entrega e o código de rastreio que podem chegar em um único envio.

Já os assistentes virtuais treinados com as regras do negócio, como prazos, políticas de troca e formas de pagamento, resolvem mais demandas sem transferir o consumidor para outro setor. Revisar periodicamente os disparos automáticos completa a lista, uma vez que elimina avisos que se repetem.

News@TI

Parceria para formação em IA física focada em indústria

@A ABB Robotics, uma das empresas líderes mundiais em robótica, e NVIDIA firmaram uma parceria para preparar profissionais para a aplicação da inteligência artificial física (IA física) na indústria. A iniciativa combinará teoria, simulação e experiências práticas, com foco no desenvolvimento de competências para implementar sistemas robóticos inteligentes em ambientes produtivos. O anúncio é acompanhado pelo lançamento do estudo Preparing Talent for Industrial Physical AI, que analisa os desafios da formação profissional diante do avanço da tecnologia. O documento destaca dados de uma pesquisa global da Deloitte de 2026, segundo a qual 84% das organizações entrevistadas ainda não redesenharam funções considerando as capacidades da IA, embora 53% estejam desenvolvendo conhecimentos sobre a tecnologia. Instituições e empresas interessadas podem registrar seu interesse por meio do site oficial (https://campaign.abbrobotics.com/l/1114262/2026-09-22/96hj6l).

Aprender Conectado leva internet de alta velocidade a 20 mil escolas rurais em todo o país

@Quando Gerci Ferreira de Sousa assumiu a Secretaria Municipal de Educação de Berilo, no Vale do Jequitinhonha, em Minas Gerais, ela encontrou escolas separadas por trajetos que podiam levar horas. Em 2021, durante a pandemia, as unidades de ensino enfrentavam um problema básico: a falta de comunicação. Para levar atividades aos estudantes, as equipes precisavam se deslocar até as comunidades, mas havia escolas situadas a 40 quilômetros da sede, com acesso por estradas difíceis e sem meios de contato com a Secretaria durante o período de aulas. "A comunicação era zero com as escolas", recorda. A chegada da internet de qualidade ajudou a romper esse isolamento. Diretores passaram a resolver demandas sem precisar sair da escola em busca de sinal, professores puderam participar de capacitações e os alunos ganharam acesso a pesquisas e recursos digitais.

App transforma sua coleção de álbuns em memória musical

Num mundo de playlists e singles, o *SongTiles* aposta no álbum. Criado pelo brasileiro Pedro Favaretto, o app funciona como uma casa digital para discos: o usuário monta a própria coleção com os álbuns que marcaram sua vida, tenha ou não o vinil ou o CD em casa. A partir dela, pode dar nota, escrever reviews, organizar, ouvir e descobrir música nova.

O SongTiles não é um serviço de streaming, mas se conecta diretamente a plataformas como Apple Music e Last.fm para integrar a escuta à coleção. Também não é uma rede social em que a timeline é o centro: as funções sociais existem em volta dos discos e do gosto de cada pessoa. A seguir, veja o que o app faz e como usar seus principais recursos (https://songtiles.com/?utm_source=PR&utm_medium=earned_media&utm_campaign=songtiles%5d(https://songtiles.com/?utm_medium=earned_media\&utm_campaign=songtiles).

Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017) **Laurinda Machado Lobato (1941-2021)** **José Leonil Lobato (1939-2026)**

Responsável: **Lilian Mancuso**

Editorias
Economia: Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br)
Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/
Espaço empresarial: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br);
Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; *Serviço informativo:* Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Colaboradores: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes

ISSN 2595-8410

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.

Fundação e universidade juntas pela capacitação de gestores públicos

Cursos visam a eficiência, captação de recursos, sustentabilidade e segurança jurídica

A Fundação Social, Cultural e Educativa Rede Criativa e a Universidade Cândido Mendes (UCAM) firmam uma parceria institucional para desenvolver cinco cursos voltados à qualificação de gestores públicos e equipes de prefeituras. A iniciativa reúne a experiência da Fundação Rede Criativa, que atua há 21 anos na gestão de projetos, e a trajetória da Universidade Cândido Mendes na formação acadêmica, com o objetivo de contribuir para o aprimoramento da administração pública municipal.

Programação contempla áreas estratégicas para o funcionamento das cidades: Gestão Sustentável de Resíduos Sólidos; Captação de Recursos; Mobilidade Urbana Inteligente; Gestão e Licenciamento Ambiental; e Prevenção à Improbidade Administrativa. Os cursos foram concebidos para abordar desafios concretos enfrentados pelas administrações municipais, oferecendo conhecimentos que podem apoiar o planejamento, a execução e o aperfeiçoamento de políticas públicas.


Rede Criativa/Divulgação

Prof. Fernando Reis, da Cândido Mendes (à esquerda) e o presidente da Rede Criativa, geógrafo José Raul de Almeida.

A proposta é contribuir para que os municípios ampliem sua capacidade técnica, aprimorem processos administrativos e identifiquem oportunidades para desenvolver projetos com maior eficiência, responsabilidade e segurança jurídica. Os cinco cursos foram estruturados para atender a diferentes demandas da gestão municipal, considerando as exigências legais, os desafios operacionais e a necessidade de otimizar recursos públicos.

Iniciativa busca aproximar conhecimento acadêmico e experiência prática para apoiar os profissionais que atuam diretamente na administração municipal. Ao investir na capacitação das equipes, as instituições pretendem contribuir para uma gestão pública mais preparada para enfrentar desafios, planejar soluções e atender às necessidades da população.

Prefeituras interessadas em obter informações sobre os cursos podem entrar em contato com a Fundação Rede Criativa pelo e-mail contato@redecriativa.org.br

A madeira que você não encontra hoje mora na floresta que você não plantou ontem

Adriana Maugeri (*)

A agroindústria florestal brasileira é um exemplo clássico da importância de compreender o conceito de "longo prazo" e suas implicações. Em muitos setores, o que significa médio ou longo prazo é variável, mas o consenso é um só: prazos alongados exigem planejamentos consistentes.

Planejar significa iniciar pela análise SWOT, desdobrar em planos de ação e prever contingências. E o que a agroindústria florestal tem a ver com isso? Planejar é uma prática intrínseca à atividade florestal, baseada em ciclos de seis a sete anos entre o plantio e a colheita. Esse tempo é determinante, e as variáveis do percurso devem fazer parte do planejamento.

Para que exista o produto de origem florestal, é imprescindível garantir a segurança do suprimento de madeira. A pergunta que deve orientar o poder decisório é direta: é possível ampliar a produção de qualquer bioproduto florestal sem antes assegurar a madeira que o abastecerá em seis ou sete anos? "Garantir" significa ter certeza de que haverá madeira em quantidade, qualidade e origem adequadas, no tempo e na forma que a indústria exige.

Mesmo para as empresas integradas, com madeira própria disponível, é indispensável estar preparado para contingências. Para aquelas que dependem parcial ou integralmente do fornecimento externo, os riscos são maiores. Em muitos estados brasileiros, a demanda cresce, enquanto a expansão das áreas de produção florestal permanece praticamente estagnada.

Esse descompasso representa um grande risco para todo o setor, até mesmo para quem aparenta ter segurança. A demanda é real e crescente, impulsionada por mercados que buscam matérias-primas limpas e renováveis em substituição aos produtos fósseis e pelo avanço da biomassa energética em plena transição. Se não houver madeira legal suficiente, o espaço será ocupado por oportunistas e práticas criminosas.

As florestas plantadas garantem madeira lícita e rastreável para a agroindústria (papel e celulose, embalagens, serrarias, carvão vegetal, painéis, pisos e móveis) e para um mercado cada vez mais amplo, como alimentos, bebidas, etanol, biomassa energética e outras culturas agrícolas. Quanto maior a oferta legal e rastreável dessa madeira, maior será a proteção contra produtos de origem ilícita e contra o desmatamento ilegal.

Nem todos os consumidores de madeira são éticos ou socioambientalmente responsáveis. Há criminosos que utilizam madeira sem origem legal. O setor florestal e seus consumidores comprometidos seguem entre os maiores interessados em extinguir a ilegalidade e o desmatamento, com credenciais para ampliar a oferta legal e equilibrá-la com a demanda crescente.

Outros demandantes podem não ter a mesma experiência e instalam demandas sem planejar o suprimento. Por isso, a expansão dos plantios comerciais deve ser prioridade para produtores e consumidores, sobretudo para aqueles sem segurança de médio e longo prazo. A recomendação é clara: rever o planejamento e concentrar esforços na produção de madeira legal e rastreável, que além de abastecer, também conserva.

Logo, é essencial apoiar governos estaduais e federal na promoção inteligente da expansão florestal, atendendo tanto os setores consolidados quanto os que surgem no cenário competitivo. Ao estimular novos produtores, fortalecemos o suprimento de bioprodutos e o protagonismo da agroindústria florestal brasileira na transição energética e da descarbonização de forma justa, acessível e segura, conquistando a confiança de consumidores e reafirmando sua vocação na economia verde.

(*) Adriana Maugeri é presidente executiva da Associação Mineira da Indústria Florestal (AMIF).

Comitê Gestor do Imposto sobre Bens e Serviços já consome R$ 950 Mi

A União vai liberar R$ 950 milhões para financiar a instalação e o funcionamento inicial do Comitê Gestor do Imposto sobre Bens e Serviços (CGIBS). O órgão será responsável pela administração do novo tributo de responsabilidade dos Estados e municípios, criado pela reforma tributária.

O dinheiro será destinado à formação da estrutura administrativa, tecnológica e de pessoal necessária para o funcionamento do órgão. Entre as atribuições do Comitê Gestor estão a arrecadação, a fiscalização e a distribuição das receitas do IBS entre os estados, o Distrito Federal e os municípios.

O imposto vai unificar e substituir o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), de competência estadual, e o Imposto sobre Serviços (ISS), cobrado pelos municípios. A estruturação do comitê é uma das etapas necessárias para colocar em prática a reforma tributária sobre o consumo.

O valor recebido pelo Comitê Gestor será integralmente devolvido à União, com remuneração pela taxa Selic. O ressarcimento ocorrerá em 20 parcelas semestrais, a partir de 2029, utilizando recursos da própria arrecadação do imposto (ABr).

CBS de 11,3% pode pressionar preços e reduzir margens

A aprovação da alíquota de referência de 11,3% para a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), nesta quarta-feira, 28, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pode trazer impactos importantes para as empresas brasileiras a partir de 2027. O percentual, acima das estimativas anteriores, aumenta a preocupação com a formação de preços, as margens de lucro e a necessidade de revisão de contratos e estratégias tributárias.

A decisão também coloca em discussão a possibilidade de a tributação nominal sobre o consumo se aproximar de 30% quando o novo sistema estiver totalmente implementado, em 2033, considerando a soma da CBS com o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS). Para a professora e especialista em tributação Sigrid Kersting, fundadora da SK Escola de Negócios Tributários, o principal desafio será identificar como a mudança afetará os resultados de cada empresa.

"O percentual de 11,3% chama atenção porque ficou acima das projeções que vinham orientando o planejamento das empresas. Mas é importante compreender que a alíquota, isoladamente, não representa necessariamente um aumento proporcional da carga tributária para todos. O impacto efetivo dependerá do setor, do regime de tributação e, principalmente, da capacidade de aproveitamento dos créditos", explica ela.

Empresas & Negócios

www.netjen.com.br



Logística mais segura

A Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística (NTC&Logística), a União Internacional dos Transportes Rodoviários (IRU) e o Ministério dos Transportes do Brasil realizarão, no próximo dia **11 de novembro,** o **Seminário Internacional do Transporte Rodoviário de Cargas**, integrado à programação da **25ª FENATRAN**. O encontro acontecerá **das 8h30 às 11h30**, **na Sala 206 C**. Com o tema **"Brasil em movimento: construindo uma logística mais segura, eficiente e integrada"**, o Seminário reunirá autoridades, representantes de entidades do transporte e dos setores público e privado, para discutir desafios e soluções para a logística nacional. Para o presidente da NTC&Logística, Eduardo Rebuzzi, o evento representa uma oportunidade para alinhar o debate internacional às demandas do empresariado brasileiro e fortalecer a construção de soluções conjuntas. "Construir uma logística mais segura, eficiente e integrada exige atuação conjunta. Precisamos enfrentar o roubo de cargas, ampliar as possibilidades de integração internacional e reconhecer o motorista como um profissional estratégico para o desenvolvimento do setor", diz ele.

Korea-LAC 2026

Estão abertas as inscrições para o Fórum de Comércio e Inovação Korea-LAC 2026 "Impulsionando a economia do futuro por meio da IA e da inovação". Organizado pelo Grupo Banco Interamericano de Desenvolvimento e pelo Governo da República da Coreia, este encontro de alto nível será realizado nos dias 3 e 4 de dezembro próximo, em Buenos Aires, Argentina. A décima edição da série Korea-LAC, que desde 2007 já reuniu mais de 5.000 representantes dos setores público e privado, será realizada no Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center. Serão dois dias para se conectar com os atores que estão moldando o futuro do comércio, do investimento e da inovação entre a Coreia, a América Latina e o Caribe (https://cloud.mail.iadb.org/korea-lac-por?utm_source=email&utm_medium=events&utm_campaign=-2026korea_lac&utm_term=vps/pti)

Recebíveis/Duplicatas

A implantação das **Duplicatas Escriturais** avança em um mercado de recebíveis estimado em R$ 10 trilhões por ano, no qual parte dos títulos comerciais ainda não é utilizada em operações de financiamento. O novo modelo, previsto na Lei 13.775/2018, reúne informações sobre emissão, titularidade, cessão e liquidação em uma infraestrutura eletrônica. Após o início da produção assistida em julho deste ano, a segunda fase, iniciada em setembro, ampliou a integração entre escrituradoras e o tratamento de contratos existentes sobre recebíveis futuros. "O avanço mais importante não está simplesmente em transformar uma duplicata em um documento digital, mas em transformar o recebível em uma fonte de informação muito mais estruturada para a tomada de decisão", afirma Fernando Moreira, diretor de gestão de fundos da Intra Asset.

Menos confiança

A confiança das empresas de maior porte recuou em setembro, segundo estudo da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP). Entre os negócios com mais de 50 empregados, o Índice de Confiança do Empresário do Comércio (ICEC) passou de 105,8 para 93,9 pontos, uma queda de 11,2% em relação a agosto. O movimento chama a atenção porque foge do padrão. Em geral, as empresas maiores demonstram mais confiança do que as pequenas. No entanto, em setembro, a diferença entre os dois grupos caiu de mais de 11 pontos porcentuais (p.p) para menos de 1 p.p., a menor diferença já registrada no ano. Os pequenos negócios recuaram 0,9%, mas de forma bem mais moderada, passando de 94,1 para 93,3 pontos.

MUNDO ESG nelson.tucci@netjen.com.br

Energia/Leilão

Nesta sexta-feira, 30, a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) realiza na sede da B3, em São Paulo, o Leilão de Transmissão nº 4/2026. A Associação Brasileira das Empresas de Transmissão de Energia Elétrica (Abrate) acompanhará a disputa, representada por sua presidente executiva, Talita Porto. O leilão licitará oito lotes distribuídos por sete estados (Bahia, Goiás, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Paraná, Rondônia e São Paulo). Ao todo, a previsão é de R$ 8,9 bilhões em investimentos e a geração de mais de 20 mil empregos diretos e indiretos, contemplando 1.866 km de novas linhas de transmissão e reforço substancial na capacidade de transformação do Sistema Interligado Nacional (SIN). Segundo a Aneel, os leilões de transmissão têm tido deságio médio acima de 40% desde 2017, representando menor impacto nas tarifas de energia, beneficiando o consumidor.

Energia/MG

De olho na crescente demanda da indústria e da agroindústria por soluções capazes de reduzir os custos com eletricidade e garantir maior segurança no fornecimento, a Powersafe, empresa brasileira especializada em soluções de armazenamento de energia, participa, em parceria com a Huawei Digital Power e a Zipp Energia, da 9ª edição do Imersão Indústria, promovido pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), neste dia 30, em Belo Horizonte (MG). As três empresas apresentarão soluções integradas de armazenamento de energia em baterias (BESS, na sigla em inglês), que permitem às indústrias gerenciar o consumo de eletricidade, reduzir despesas nos horários de maior tarifa e manter operações críticas em funcionamento durante interrupções no fornecimento da rede elétrica.

Tilápia/Visão

Pesquisadores da Universidade Federal do Ceará (UFC) desenvolveram uma técnica que utiliza pele de tilápia para ajudar a recuperar a córnea de cães e gatos. Rica em colágeno, a pele do peixe é utilizada no tratamento de lesões oculares, como úlceras, favorecendo a regeneração dos tecidos. A técnica apresenta resultados promissores e pode ajudar animais a recuperar a visão, além de oferecer uma alternativa acessível para o tratamento de problemas oculares. Ela atua como um curativo biológico que acelera a regeneração e a reepitelização da córnea, ajudando a evitar a perda do globo ocular em casos graves ou perfurações.

O futuro do crédito consignado depende de mais do que juros baixos

Túlio Matos (*)

O crédito destinado às pessoas físicas cresceu 10,5% em 12 meses e alcançou R$ 4,7 trilhões em agosto de 2026, segundo dados do Banco Central. Os números refletem a importância crescente do financiamento na economia brasileira e reforçam uma questão para o setor: oferecer juros competitivos continua sendo fundamental, mas já não é suficiente para definir quem estará preparado para atender às demandas dos consumidores nos próximos anos.

Historicamente, o crédito consignado conquistou espaço por oferecer condições mais acessíveis em comparação a outras modalidades de empréstimo pessoal. O desconto das parcelas diretamente na folha de pagamento ou no benefício previdenciário reduz o risco das operações e permite que as instituições trabalhem com taxas mais atrativas.

Setembro mostrou o quanto a regra pesa. A Medida Provisória 1.355, editada em maio dentro do Novo Desenrola, havia reduzido de 45% para 40% a margem consignável de aposentados e pensionistas do INSS e previa cortes anuais a partir de 2027, até chegar a 30%. Sem votação no Congresso, a MP perdeu a validade em 31 de agosto, a margem voltou a 45% e as contratações do consignado do INSS cresceram com força já no mês seguinte. Quando a regra abre espaço, a demanda aparece rápido; o que define se esse crédito chega bem ao aposentado é a qualidade de quem o atende.

Entretanto, a evolução do mercado exige uma visão mais ampla sobre competitividade. O consumidor não busca apenas uma taxa de juros menor. Ele também espera facilidade para contratar, clareza nas informações, agilidade na liberação dos recursos e segurança durante toda a operação. Isso significa que simular, contratar e acompanhar o contrato sem atrito, tende a ganhar tanta relevância quanto as condições financeiras apresentadas.

A tecnologia desempenha um papel decisivo nessa transformação. A digitalização de processos, a integração de sistemas e o uso de ferramentas mais avançadas de análise de dados permitem reduzir etapas burocráticas, aprimorar a avaliação das operações e acelerar a tomada de decisões. Para as instituições, esses avanços representam ganhos de produtividade. Para os consumidores, significam menos obstáculos entre a necessidade de crédito e o acesso efetivo aos recursos.

Mas existe um aspecto dessa transformação que merece atenção. A digitalização não elimina a importância do relacionamento humano. O Brasil reúne consumidores com diferentes níveis de familiaridade com ferramentas digitais, além de realidades econômicas e sociais bastante distintas. Enquanto alguns preferem realizar toda a contratação pelo celular, outros valorizam a possibilidade de conversar com um profissional, esclarecer dúvidas e compreender melhor as alternativas disponíveis.

Por isso, acredito que um dos caminhos mais promissores para o consignado está na integração entre tecnologia e atendimento especializado. As plataformas digitais podem tornar os processos mais rápidos e seguros, enquanto os correspondentes bancários e seus agentes desempenham um papel importante na orientação dos consumidores e na aproximação das instituições com diferentes regiões do país. Em vez de modelos concorrentes, esses canais devem funcionar de maneira complementar, ampliando as possibilidades de acesso e respeitando as preferências de cada cliente.

Essa combinação também está diretamente relacionada a outro desafio do setor: a capilaridade. Em um país de dimensões continentais, ampliar a oferta de serviços financeiros exige mais do que disponibilizar produtos em aplicativos. É necessário construir estruturas de distribuição capazes de alcançar municípios de diferentes portes, compreender as particularidades de cada público e oferecer soluções adequadas às suas necessidades. A expansão do crédito depende tanto da inovação tecnológica quanto da capacidade de chegar a quem precisa dele. Numa cidade de 15 mil habitantes, quem explica a um aposentado a diferença entre refinanciar e portar um contrato costuma ser o correspondente da praça, que ele conhece pelo nome, e não um aplicativo.

Nesse processo, simplificar a operação também vira diferencial competitivo. Instituições capazes de simplificar procedimentos, integrar diferentes canais e aprimorar seus mecanismos de análise conseguem construir operações mais escaláveis e sustentáveis. Isso não significa apenas crescer em volume, mas desenvolver estruturas que permitam atender mais consumidores sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

A confiança, por sua vez, continuará sendo indispensável. A ampliação do acesso precisa estar acompanhada de informações transparentes, proteção de dados e mecanismos de prevenção a fraudes. Esses elementos não devem ser vistos apenas como exigências regulatórias, mas como componentes essenciais de uma relação duradoura entre instituições financeiras e consumidores. Quanto mais simples e segura for a experiência, maiores serão as possibilidades de fortalecer esse relacionamento.

O mercado de crédito consignado tem diante de si uma oportunidade importante de evolução. A combinação entre novas modalidades, como o Crédito do Trabalhador, que levou o consignado aos empregados com carteira assinada, avanços tecnológicos e modelos de distribuição mais abrangentes abre espaço para que o produto alcance diferentes perfis de consumidores e continue contribuindo para a democratização do acesso a condições de financiamento mais competitivas.

Os juros baixos seguirão como um dos principais atrativos do consignado, mas o futuro do setor será construído por instituições capazes de entregar mais do que uma boa taxa. Será necessário reunir tecnologia, eficiência, proximidade e conhecimento das necessidades do consumidor em uma experiência cada vez mais acessível. Afinal, o verdadeiro potencial do crédito consignado não está apenas em oferecer dinheiro a um custo menor, mas em fazer com que essa oportunidade chegue a mais brasileiros, de maneira simples, segura e eficiente.

(*) CEO da iCred.

Seguradoras recorrem à tecnologia para reduzir falhas nas cobranças e enfrentar a inadimplência

Soluções de inteligência artificial e automação de pagamentos ajudam a recuperar recebimentos, reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência da cobrança

As receitas do setor supervisionado pela Superintendência de Seguros Privados (Susep) somaram R$ 281,27 bilhões entre janeiro e agosto de 2026, alta nominal de 0,49% em relação ao mesmo período de 2025. Em um mercado que movimenta volumes expressivos de recursos, manter a regularidade dos recebimentos é um desafio para as seguradoras, especialmente diante de falhas no processamento de pagamentos, atrasos e dificuldades para recuperar cobranças não concluídas. Nesse cenário, a tecnologia ganha espaço como ferramenta para aumentar a eficiência operacional e reduzir perdas de receita.


BlackJack3D_CANVA

Soluções de automação, integração de meios de pagamento e inteligência artificial podem ajudar as empresas a identificar pagamentos recusados, retomar o contato com clientes e oferecer alternativas para regularizar pendências. A Toku, empresa especializada em gestão de pagamentos recorrentes, atua nesse mercado com uma plataforma que conecta diferentes meios e instituições de pagamento e permite automatizar etapas da cobrança.

"Quando um pagamento não é concluído, a seguradora precisa entender o que aconteceu e agir rapidamente para tentar recuperar aquele recebimento. A tecnologia permite automatizar parte desse processo, identificar oportunidades de recuperação e oferecer uma jornada mais simples para o cliente", afirma Raphael Emerick, CEO da Toku no Brasil.

Inteligência artificial aplicada à cobrança

Entre as aplicações da tecnologia está o uso de agentes de inteligência artificial para conduzir etapas da cobrança. Essas ferramentas podem enviar lembretes, interagir com clientes por diferentes canais, negociar débitos e agendar pagamentos, além de registrar o histórico das tentativas e das falhas identificadas. Com disponibilidade contínua, os agentes também podem atuar fora do horário comercial, ampliando as oportunidades de contato.

Em um caso de uso no setor de seguros apresentado pela Toku, a operação registrou 87% de arrecadação nos primeiros 28 dias e redução de 7% nos custos de cobrança. A companhia também reporta 2,5 milhões de atendimentos bem-sucedidos por mês nessa frente. Os indicadores ilustram os resultados de uma aplicação específica da tecnologia, e não uma média de desempenho do mercado segurador.

A automação pode contribuir para diminuir o trabalho manual das equipes, organizar as tentativas de recuperação e dar mais consistência ao acompanhamento das cobranças. A partir do histórico de interação e pagamento, a operação pode direcionar as próximas ações de acordo com a situação de cada cliente, em vez de depender exclusivamente de processos manuais ou de contatos padronizados.

Integração de pagamentos reduz a complexidade operacional

Além da cobrança em si, administrar diferentes meios de pagamento e instituições financeiras pode aumentar a complexidade tecnológica das seguradoras. Cada integração pode exigir configurações, acompanhamento e processos próprios de conciliação. Quando os sistemas não estão conectados de maneira eficiente, identificar a origem de uma falha e definir a melhor ação para recuperar um pagamento pode se tornar mais difícil.

A expansão das opções de pagamento amplia as possibilidades para o consumidor, mas também exige das empresas capacidade de integração e gestão. É o caso do Pix Automático, que permite estruturar pagamentos recorrentes com autorização do pagador, mas cuja adoção também demanda adequações técnicas e integração aos sistemas das companhias.

A proposta da Toku é atuar como uma camada inteligente de arrecadação, conectando sistemas, gateways e diferentes instituições de pagamento em uma operação centralizada. Com isso, as empresas podem administrar os fluxos de recebimento e acompanhar as cobranças de forma integrada, sem precisar tratar cada canal como uma operação isolada.

Tecnologia também apoia vendas e atendimento

O uso de inteligência artificial pode se estender a outras etapas da jornada do segurado. Nos casos apresentados pela Toku, agentes de IA também são utilizados em atividades comerciais e de suporte, com recursos para responder dúvidas, recomendar produtos, conduzir interações de venda e auxiliar na resolução de solicitações de atendimento.

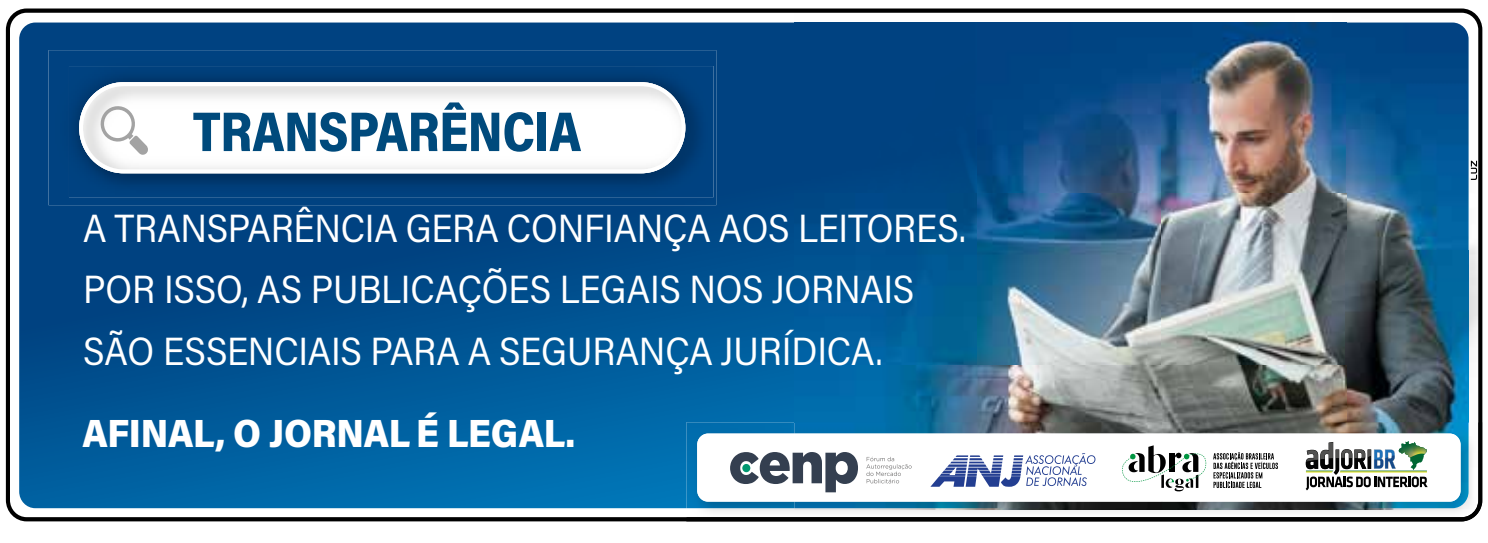
Na frente comercial, a empresa reporta redução de 68% no tempo para fechamento de negócios e recuperação de 25% dos carrinhos abandonados. No atendimento, os indicadores apresentados incluem resolução integral de 82% dos casos pela inteligência artificial e aumento de 30 pontos na satisfação dos clientes. Assim como os números de cobrança, esses resultados correspondem aos casos de uso divulgados pela companhia e podem variar conforme a operação.

"Quando a tecnologia conecta cobranças, pagamentos e atendimento, ela deixa de atuar apenas na correção de problemas e passa a contribuir para uma experiência mais fluida ao longo da jornada. O objetivo é reduzir atritos para o cliente e permitir que as equipes concentrem seus esforços nas situações em que a atuação humana é mais necessária", afirma o executivo.

Debate sobre inteligência artificial no mercado de seguros

Os desafios e as oportunidades da adoção de inteligência artificial no setor estarão em discussão no CQCS Inovação 2026, marcado para os dias 4 e 5 de novembro, no Transamerica Expo Center, em São Paulo. Raphael Emerick participará do painel "IA construindo o novo mercado de seguros", ao lado de Marcelo Picolo, diretor-executivo para a América Latina da Solera Holdings, LLC, e Saint'Clair Lima, diretor da Bradesco Auto/RE.

O encontro será uma oportunidade para discutir como a inteligência artificial pode transformar operações, apoiar a tomada de decisão e contribuir para a evolução da relação entre seguradoras e clientes. Entre as aplicações possíveis, a eficiência da arrecadação e a redução de falhas nos pagamentos representam frentes relevantes para a sustentabilidade financeira das companhias.



A defesa contra fraudes modernas conta com rapidez de contexto

Durante muitos anos, combater fraude significou, essencialmente, criar regras. Estipula-se um valor de transação, muitas tentativas em poucos minutos, um acesso vindo de uma localização incomum ou uma transferência para uma conta recém-cadastrada

Bruno Pereira (*)



jittawit21_CANVA

Hoje, uma transação isolada pode parecer perfeitamente legítima: o dispositivo é conhecido, a senha está correta, o valor está dentro do padrão e nenhuma regra evidente foi violada. O risco surge quando começamos a conectar os sinais e percebemos que aquele evento aparentemente normal faz parte de algo muito maior.

Pesquisa do Gartner publicada em março de 2026 aponta que mais de um terço dos bancos consegue detectar menos de 60% das transações fraudulentas antes que elas provoquem perdas, enquanto apenas 31% alcançam índice de detecção preventiva superior a 80%. Mais revelador ainda: 53% dos bancos aumentaram seus orçamentos de prevenção à fraude em pelo menos 5% nos últimos três anos, mas 70% continuam registrando crescimento das perdas. Ou seja, investir mais em ferramentas não significa necessariamente enxergar melhor a fraude. O que faz a diferença é a capacidade de relacionar dados, comportamentos e contexto.

Segundo Rogério Sartori, AI Sales Engineer de Fraud Prevention & Observability na Cisco, com mais de 20 anos de experiência em tecnologia, as fraudes modernas raramente ocorrem em um único sistema ou canal. Um ataque pode começar com informações obtidas fora da organização, evoluir para a apropriação de uma identidade, envolver o uso de um novo dispositivo, passar por pequenas movimentações de teste e, somente depois, culminar na fraude principal.

Individualmente, cada um desses eventos pode parecer legítimo ou representar baixo risco. Quando correlacionados e analisados em conjunto, porém, eles podem revelar uma cadeia de comportamentos que indica uma tentativa de fraude.

O problema é que os elementos dessa história normalmente estão espalhados: transações em um sistema, autenticação em outro, informações sobre dispositivos em uma terceira plataforma, além de dados de clientes, APIs, aplicações, redes e mecanismos antifraude. Portanto, a questão deixa de ser apenas quantos dados uma organização possui e passa a ser: conseguimos conectar esses dados rápido o suficiente para compreender o que está acontecendo?

Sartori dá um exemplo prático no contexto de lavagem de dinheiro. Imagine uma conta que permaneceu praticamente inativa por mais de 30 dias e, de repente, volta a movimentar recursos. Isoladamente, isso não caracteriza uma fraude: clientes podem voltar a utilizar uma conta por inúmeros motivos legítimos.

Agora, porém, acrescente contexto. Pouco depois da reativação, a conta começa a receber valores de diferentes origens. Em seguida, esses recursos são movimentados ou sacados rapidamente, em operações com valores muito semelhantes e realizadas em intervalos curtos. Parte relevante do dinheiro que entra deixa a conta poucos minutos depois.

Nenhum desses sinais, analisado individualmente, necessariamente comprova uma atividade ilícita. Uma conta voltar a ser utilizada é normal. Receber uma transferência é normal. Realizar um saque ou transferir dinheiro também é normal. O risco aparece na combinação, na frequência e na sequência desses comportamentos.

É nesse momento que aquela conta deixa de ser analisada apenas pelas transações individuais e passa a ser observada como uma entidade cujo risco é construído ao longo do tempo. Cada comportamento acrescenta contexto: o período de inatividade, a mudança repentina no padrão de movimentação, a origem dos recursos, a velocidade com que o dinheiro deixa a conta, a repetição dos valores e os relacionamentos com outras contas ou entidades.

Essa mudança de perspectiva é fundamental para a próxima geração de prevenção à fraude e à lavagem de dinheiro: deixar de perguntar apenas se uma transação é suspeita e começar a perguntar se a sequência de comportamentos daquela entidade conta uma história suspeita.

Isso também muda a rotina das equipes responsáveis pela investigação. Criar mais uma regra é relativamente simples; investigar milhares de alertas diariamente, não. Quando chega um aviso, o analista deveria receber junto o contexto necessário para responder rapidamente: quem é aquele cliente, quais contas estão relacionadas a ele, quais dispositivos foram utilizados, de quais endereços IP vieram os acessos, se outras identidades utilizaram o mesmo dispositivo, se aquele comportamento já aconteceu e qual é o potencial impacto financeiro.

Quanto mais tempo o profissional gastar procurando essas respostas em sistemas diferentes, maior será o custo da investigação e maior poderá ser a janela de oportunidade do fraudador.

Existe, portanto, uma discussão anterior à própria inteligência artificial: fraude também é um problema de dados e contexto. Podemos desenvolver modelos extremamente sofisticados, mas um excelente algoritmo analisando somente informações transacionais continuará enxergando apenas parte da história. Quando acrescentamos identidade, dispositivo, aplicação, comportamento digital, histórico, localização, infraestrutura e relacionamentos entre entidades, a capacidade de análise muda substancialmente.

É nesse ponto que a IA pode provocar uma transformação interessante. Em vez de simplesmente gerar mais um score ou outro alerta, ela pode ajudar a construir uma narrativa investigativa. Um analista poderia perguntar por que determinada operação é suspeita e receber, em segundos, uma explicação: o cliente normalmente transaciona no Brasil; minutos antes houve autenticação em um dispositivo nunca utilizado; esse dispositivo aparece relacionado a outras quatro contas; duas delas registraram fraude nas últimas 24 horas; depois da autenticação, um novo beneficiário foi cadastrado; e, em seguida, ocorreu uma transferência muito acima do comportamento histórico.

Com isso, deixamos de entregar ao investigador uma coleção de eventos técnicos e passamos a entregar contexto para decisão. Isso não significa substituir regras, modelos ou profissionais, mas conectar essas capacidades e permitir que cada uma delas contribua no momento certo da investigação.

O objetivo final, portanto, não deveria ser apenas descobrir rapidamente que uma fraude aconteceu. Deveria ser identificar sinais suficientes para interromper sua progressão. Isso exige combinar dados, comportamento, contexto, analytics, investigação, automação e IA em uma arquitetura capaz de observar o todo, e não apenas cada evento isoladamente.

Quando essas capacidades trabalham separadas, enxergamos transações e alertas. Quando trabalham juntas, começamos a enxergar comportamentos. E, quando conseguimos compreender esses comportamentos em tempo real, surge a oportunidade mais valiosa: agir antes que eles se transformem em perda.

A próxima evolução do antifraude talvez não venha de uma regra mais sofisticada nem de um algoritmo milagroso, mas da capacidade de conectar sinais que hoje permanecem separados. Porque fraude raramente é um único evento.

(*) Líder de Arquitetura de Cibersegurança e Observabilidade na Teletex.

O contrato que ninguém lê: o risco invisível da contabilidade terceirizada

Junior Rozante (*)

Durante anos, a contratação de um escritório de contabilidade foi tratada, na maioria das empresas brasileiras, como uma decisão de preço. Compara-se honorário, negocia-se um desconto e quando não, se assina um contrato genérico baixado da internet.

O problema é que essa relação, tratada como *commodity*, carrega hoje um dos passivos mais silenciosos da gestão empresarial no país.

Na prática, o empresário não está contratando uma planilha. Está transferindo a um terceiro a responsabilidade por obrigações fiscais, trabalhistas e societárias, cujo descumprimento recai primeiro sobre a própria empresa. Nota-se que poucos setores ainda tratam essa contratação com o rigor que ela exige, levando em considerações as obrigações do contratado e da contratante.

O arcabouço legal já é claro. A prestação de serviços contábeis é regida pelos artigos 593 a 609 do Código Civil, complementados pelos artigos 1.177 e 1.178, desse código, que tratam da responsabilidade dos prepostos, incluindo o profissional da contabilidade. A Resolução CFC nº 1.590/2020 vai além: exige proposta formal, descrição detalhada das entregas, honorários individualizados e cláusula de rescisão. Ainda assim, é comum encontrar empresas de pequeno e médio portes operando com um contrato de uma página, sem escopo definido e sem responsável técnico identificado.

O custo dessa informalidade aparece quando algo falha. O não envio da DCTF gera multa que pode variar de R$ 200 a R$ 500, além de impedir a emissão de certidões negativas. A ausência do SPED Fiscal expõe a empresa ao cruzamento eletrônico de dados da Receita Federal. No campo trabalhista, a admissão fora do prazo no eSocial pode custar entre R$ 402,53 e R$ 805,06 por empregado afetado e informações incorretas na plataforma. Quanto à Portaria MTE nº 1.131/2025 partem de uma multa mínima de R$ 443,97, com acréscimo de R$ 104,31 por trabalhador. Nenhum desses valores aparece na proposta comercial que convenceu o empresário a trocar de escritório por uma economia monetária inexpressiva.

Há que se comentar ainda a obrigatoriedade da escrituração contábil, exigida pela norma do Conselho Federal de Contabilidade, a ITG 2000 (R1), cujo texto deixa claro que a escrituração é obrigatória para todas as entidades, independentemente da natureza ou do porte (incluindo empresas do Simples Nacional), complementada pelo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002), em seu artigo 1.179, que exige o seguimento de um sistema de contabilidade e levantamento anual de balanços.

Historicamente, a reação do mercado a esse tipo de falha foi buscar o culpado depois do fato consumado. Mas a legislação já prevê instrumentos anteriores ao problema. O contador possui responsabilidade ética perante o CRC, que pode aplicar desde advertência reservada até a cassação do registro, com multas que vão de uma a dez anuidades de duas a vinte para organizações contábeis, segundo o Decreto-Lei nº 9.295/1946, atualizado pela Lei nº 12.249/2010. Paralelamente, existe a responsabilidade civil, fundamentada nos artigos 186, 187 e 927 do Código Civil, que permite ao cliente buscar indenização por danos materiais e lucros cessantes decorrentes de erro profissional.

O ponto central, no entanto, não é jurídico é de governança. Empresas que ainda tratam a contabilidade como despesa operacional continuarão expostas. Já as que passam a tratá-la como fornecedor estratégico, sujeito a auditoria e critérios objetivos de qualidade, começam a se diferenciar de forma mensurável. Um escritório que responde uma solicitação em até quatro horas, entrega antes do vencimento e oferece portal do cliente com relatórios gerenciais não é apenas uma ferramenta de eficiência, mas objetiva reduzir risco que, de certa forma, o empresário desconhece ou ignora que está correndo.

Por isso, a contratação de serviços contábeis deveria seguir o mesmo rito de qualquer decisão de risco relevante: exigir certidão de regularidade do CRC, verificar o responsável técnico habilitado, formalizar escopo e honorários individualizados, e incluir cláusulas de confidencialidade, responsabilidade civil e multa por descumprimento.

Já em setores mais expostos à fiscalização indústria, varejo com múltiplas filiais, empresas em processo de reestruturação societária, essa lacuna contratual deixou de ser um detalhe administrativo para se tornar um fator de risco reputacional e financeiro. A desconsideração da personalidade jurídica, a restrição à distribuição de lucros e a perda de acesso a linhas de crédito por escrituração contábil deficiente já não são hipóteses remotas: aparecem em processos reais de auditoria e devida diligência.

O Brasil vive um momento em que compliance deixou de ser exclusividade de grandes corporações. À medida que a fiscalização eletrônica se sofistica; SPED, eSocial, DCTFWeb, o descompasso entre o que a empresa presume estar protegida e o que, de fato, está contratado se torna mais caro. Não basta contratar um contador. Será necessário, cada vez mais, saber exatamente o que se está contratando e o que acontece quando isso não é entregue.

(*) CEO do Grupo RZ3, especializado em consultoria empresarial, governança e recuperação de créditos tributários, previdenciários e trabalhistas.

Edital de Citação prazo de 20. dias. Processo Nº 0008601-54.2012.8.26.0008/01. O Dr. Juiz de Direito da 1ªVC, do Foro Regional do Tatuapé, Estado de SP, Dr(a). Fábio Rogério Bojo Pellegrino, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **Joaquim Cavalcante de Lima**, CPF 384.858.501-49 , seu cônjuge **Monalisa da Costa Lima**, CPF 228.224.578-40 e terceiros interessados, nos autos da ação de Cumprimento de sentença - Assunto Obrigações, proposta por **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda**, encontrando-se o executado e sua cônjuge em lugar incerto e não sabido, foi determinada a Intimação por Edital, quanto à penhora que recaiu sobre o lote 34 da quadra FA do empreendimento Terras de Santa Cristina – Gleba VII, objeto da Matrícula 67.929 do CRI de AVARÉ/SP, para que, transcorrido o prazo do edital, em 15 dias úteis, ofereçam impugnação, independentemente de penhora ou nova intimação. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de SP, aos 20/10/2026.

Edital de Intimação prazo de 20 dias. Processo Nº 0009850-70.2020.8.26.0554 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 7ªVC, do Foro de Santo André, Estado de SP, Dr(a)Maria Carolina Marques Caro Quintiliano, na forma da Lei, etc. Faz Saber a Inventariante **Maria Aparecida dos Santos de Assis**, CPF:072.577.208-51, representante do Espólio de José Aparecido de Assis e terceiros interessados que lhe foi proposta ação de Cumpri mento de sentença por parte de Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda, determinado sua Intimação, por edital, para que promova o recolhimento dos Honorários Periciais fixados às fls (54) no prazo de 15 dias a contar do término do prazo deste edital. O não pagamento dos honorários periciais no prazo estipulado poderá acarretar a preclusão do direito à prova e o julgamento da lide no estado em que se encontra, presumindo-se verdadeiros os fatos alegados pela parte contrária ou o prosseguimento do feito sem a referida prova. Será o edital, afixado e publicado na form a da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Sto André, aos 08/10/26.

Empresas & Negócios Publicidade Legal



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade
#FullSailBrazilCommunity

O Fim das Métricas de Vaidade: O que Realmente Mede o Sucesso do Marketing Educacional?

Durante minha trajetória no marketing educacional, aprendi que números impressionantes nem sempre representam resultados relevantes. Uma campanha pode alcançar milhares de pessoas, conquistar curtidas e gerar centenas de contatos sem necessariamente contribuir para o crescimento de uma instituição. Por isso, acredito que precisamos fazer uma pergunta mais importante: estamos medindo a popularidade das nossas ações ou seu impacto real no negócio?

As chamadas métricas de vaidade, como visualizações e seguidores, têm seu valor. Elas ajudam a compreender o alcance de uma mensagem, mas não podem ser analisadas isoladamente. No mercado educacional, em que a decisão de matrícula pode envolver meses de pesquisa, conversas familiares e planejamento financeiro, precisamos acompanhar indicadores que revelem a qualidade do relacionamento construído. Lemon e Verhoef (2016) demonstram que a experiência do consumidor acontece em diferentes pontos de contato ao longo de sua jornada. Isso significa que avaliar apenas o resultado imediato de uma campanha pode esconder contribuições importantes para decisões futuras.

Na minha experiência na Full Sail University, trabalhar com estudantes, famílias e instituições parceiras reforçou uma convicção: o valor de uma iniciativa educacional não termina quando o evento acaba ou quando uma campanha sai do ar. Um estudante pode participar de uma experiência, desenvolver interesse por determinada carreira e considerar uma formação meses depois. Para compreender esse processo, recomendo acompanhar indicadores como origem dos contatos qualificados, evolução do interesse, participação em atividades, conversão em matrículas e permanência dos alunos. Também considero fundamental relacionar os investimentos aos resultados obtidos, sem ignorar os diferentes tempos de decisão.

A pesquisa de Homburg, Klarmann e Schmitt (2010) mostra que o reconhecimento de marca pode contribuir para o desempenho de mercado, dependendo das características do contexto. Portanto, não defendo abandonar indicadores de visibilidade, mas conectá-los a objetivos concretos. Uma instituição precisa compreender não apenas quantas pessoas conhecem sua marca, mas quantas reconhecem seu valor e avançam em uma jornada de relacionamento.

Acredito que o futuro do marketing educacional pertence às instituições capazes de transformar informação em decisões melhores. Isso exige atualização constante, integração entre marketing e gestão acadêmica e disposição para questionar indicadores tradicionais. Afinal, uma estratégia bem-sucedida não é necessariamente aquela que produz os maiores números, mas aquela que consegue demonstrar como suas ações contribuem para resultados sustentáveis.

Referências

Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *International Journal of Research in Marketing, 27*(3), 201–212. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.03.004

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

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

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
Distrito de Jardim São Luís
Drª. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - Oficial

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

O pretendente: **LUIZ GUSTAVO DOS ANJOS,** brasileiro, divorciado, nascido aos 27/01/1988, marketing digital, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luiz Antonio dos Anjos e de Alvina de Fatima Mota dos Anjos; A pretendente: **ISABEL DA SILVA REZENDE,** brasileira, solteira, nascida aos 06/09/1998, analista administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edinaldo Xavier de Rezende e de Marisa da Silva Rezende.

O pretendente: **CLEITON XAVIER DE OLIVEIRA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 19/07/1981, operador de máquinas, natural de Fortaleza - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Duarte Oliveira e de Roseni Xavier de Oliveira; A pretendente: **MARCIA DE SOUSA SILVA,** brasileira, divorciada, nascida aos 22/04/1982, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio de Sousa Silva e de Maria Angelica da Silva.

O pretendente: **JEAN CARLOS ROQUE DE OLIVEIRA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 26/09/1977, ajudante geral, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Carlos de Oliveira e de Iracema Roque da Silva; A pretendente: **ELAINE CRISTINA DE SOUZA CAMPOS**, brasileira, divorciada, nascida aos 15/12/1978, cuidadora de idosos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Maria Luciana de Souza.

O pretendente: **GELSON APARECIDO DA SILVA MORAES,** brasileiro, solteiro, nascido aos 14/09/1976, pintor de construção civil, natural de Piracaia - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Alziro Santana Moraes e de Julia da Silva Moraes; A pretendente: **MARIA DOMINGAS NASCIMENTO DOS SANTOS,** brasileira, solteira, nascida aos 20/06/1976, camareira, natural de Salvador - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Bispo dos Santos e de Silvia Bonfim do Nascimento.

O pretendente: **WILLIAM DOS SANTOS NOGUEIRA,** brasileira, divorciado, nascido aos 12/08/1985, administrador de empresa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ursalú Antonio Nogueira e de Joanice Dias dos Santos; A pretendente: **SARAH FERREIRA DE CAMPOS,** brasileira, solteira, nascida aos 20/01/1987, professora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Mauro de Campos e de Ana Maria Barbosa Ferreira.

O pretendente: **THALLYS MACHADO VIANA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 28/10/2003, assistente administrativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Carlos Oliveira Viana e de Olza Danilia Machado dos Santos; A pretendente: **LAIZZA FRANCINI COSTA STEINHORST,** brasileira, solteira, nascida aos 11/02/2006, repositora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Mauricio Bastos Steinhorst e de Jakeline Mara dos Santos Costa.

O pretendente: **PABLO ARAÚJO DE SOUZA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 03/08/1999, analista de suprimentos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de João Pereira de Souza e de Maria Aparecida Araújo de Souza; A pretendente: **RAYANE GLEYSE ROQUE DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 19/04/1998, administradora, natural de Palmares - PE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Antonio Roque da Silva e de Veronica Francisca Roque da Silva.

O pretendente: **WILTON DA SILVA MACHADO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 23/10/1986, porteiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Milton Silva Machado e de Adelia Pereira Silva; A pretendente: **LÚDIMILA FERREIRA MORILLA,** brasileira, solteira, nascida aos 06/10/1989, de serviços domésticos, natural de Suzano - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Campos Morilla e de Clara Aparecida Ferreira Morilla.

O pretendente: **GUSTAVO GABRIEL NASCIMENTO COSTA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 07/05/2003, auxiliar de obras, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Gilson Farias da Costa e de Gerusa Ferreira Nascimento; A pretendente: **REBECA SILVA CASSURÚ,** brasileira, solteira, nascida aos 17/10/2006, auxiliar de RH, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Roberto da Silva Cassurú e de Maria Nazare da Silva.

O pretendente: **MARCELO SILVA DO NASCIMENTO,** brasileiro, divorciado, nascido aos 15/10/1979, representante comercial, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luiz do Nascimento e de Custodia Lucia Silva do Nascimento; A pretendente: **JACINEIDE CRISTINA DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 10/06/1983, consultora de vendas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Raimundo Jose da Silva e de Aramita Maria da Silva.

O pretendente: **CRISTIANO FERREIRA DE PAIVA,** brasileira, solteiro, nascido aos 26/12/1978, pizzaiolo, natural de São Benedito - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Cícero Ferreira de Paiva e de Francisca Virgílio Neri; A pretendente: **IRANEIDE MARCOLINO DOS SANTOS,** brasileira, solteira, nascida aos 19/12/1977, diarista, natural de Arcoverde - PE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Valdemar Morcolino dos Santos e de Josefa Teresa dos Santos.

O pretendente: **ANTONIO DA CRUZ DA SILVA PESSOA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 27/06/2001, técnico em química, natural de Beneditinos - PI, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José de Arimateia Lira Pessoa e de Francimar Moura da Silva Pessoa; A pretendente: **VICTÓRIA VIVIAN DA SILVA OLIVEIRA,** brasileira, divorciada, nascida aos 26/04/1999, estudante, natural de Suzano - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Sandro Silva Oliveira e de Cristiane Aparecida da Silva Oliveira.

O pretendente: **DECIO TELES DE OLIVEIRA FILHO,** brasileiro, divorciado, nascido aos 17/02/1972, mecânico automotivo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Decio Teles de Oliveira e de Joana Potácio dos Santos Oliveira; A pretendente: **CATIA APARECIDA DARE,** brasileira, divorciada, nascida aos 17/07/1972, do lar, natural de Embu das Artes - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Cezario Dare e de Maria Aparecida de Almeida Dare.

O pretendente: **GABRIEL FEITOSA PEREIRA DA SILVA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 21/10/2003, agente de locação, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Josuel Pereira da Silva e de Ana Paula Feitosa da Silva; A pretendente: **TAMILA SILVA SOUSA,** brasileira, solteira, nascida aos 03/05/2005, operadora de caixa, natural de Piripiri - PI, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Raimundo Nonato de Sousa e de Teodória Rodrigues Silva Sousa.

O pretendente: **RUBENS BORGES DE CARVALHO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 14/05/1970, motoboy, natural de Jesuítas - PR, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel Borges de Carvalho e de Maria Dias Santiago de Carvalho; A pretendente: **DENICE FERREIRA MACEDO,** brasileira, viúva, nascida aos 02/07/1965, aposentada, natural de Florestópolis - PR, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Flauzino de Macedo e de Maria de Lourdes Ferreira Macedo.

O pretendente: **JOSÉ AGUINALDO VALERIANO ALMEIDA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 20/06/1988, vendedor, natural de Águas Belas - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Inácio de Almeida e de Maria Glinaura da Conceição Almeida; A pretendente: **FLAVIA ALVENTINO DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 22/01/1991, vendedora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Pedro Marques da Silva e de Maria de Fatima Alventino.

O pretendente: **BRUNO CARLO DA SILVA LUIZ,** brasileiro, solteiro, nascido aos 20/02/1989, programador, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Luiz Neto e de Telma Maria da Silva Luiz; A pretendente: **CRISTIANE COSTA DAMASCENO,** brasileira, solteira, nascida aos 08/07/1988, vendedora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Geraldo Aurelio Damasceno e de Maria Gorete Costa.

O pretendente: **LUIZ CARLOS DE JESUS DECARIO,** brasileiro, divorciado, nascido aos 06/09/1961, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ademar Decario e de Marta Marcolina Decario; A pretendente: **JOILDA MARIA DE JESUS,** brasileira, divorciada, nascida aos 06/05/1971, diarista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Celestino de Jesus e de Raimunda Maria de Jesus.

O pretendente: **GUSTAVO DIAS CAETANO,** brasileiro, divorciado, nascido aos 01/09/1987, administrador, natural de São Caetano do Sul - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Joaquim Caetano e de Vania Soldado Dias; A pretendente: **LAIS DA SILVA PEREIRA,** brasileira, solteira, nascida aos 03/12/1992, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Nisael Inacio Pereira e de Eloni Solange Antunes da Silva.

A pretendente: **MIQUELE VIEIRA LIMA,** brasileira, solteira, nascida aos 03/12/1998, gerente operacional, natural de Contagem - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edmilson de Castro Lima e de Maria da Conceição Vieira; A pretendente: **YSIS FERNANDA RODRIGUES SANTOS,** brasileira, solteira, nascida aos 15/04/2003, assistente administrativa, natural de Itapecerica da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edmilson de Jesus Santos e de Jocelia Rodrigues Souza.

O pretendente: **FRANCISCO ANAÍLSON MARTINS RIBEIRO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 16/04/1995, cozinheiro, natural de Pedro II - PI, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Raimundo Francalim Ribeiro e de Ivoneide Ferreira Martins; A pretendente: **ANTONIA JAIRA SOARES DE LIMA,** brasileira, solteira, nascida aos 26/10/1990, manicure, natural de Pedro Ii - PI, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francisco Soares de Lima e de Francinete Lima de Oliveira.

O pretendente: **TIAGO JESUS RAMOS,** brasileiro, solteiro, nascido aos 16/10/1992, vendedor, natural de Itapetinga - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Silva Ramos e de Vandete Pacheco de Jesus; A pretendente: **VITORIA OLIVEIRA DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 28/07/2000, analista de operações júnior, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Jose da Silva e de Daniela de Oliveira Silva.

O pretendente: **EDSON GABRIEL DOS SANTOS JUNIOR,** brasileiro, solteiro, nascido aos 25/04/1997, técnico de treinamento, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Edson Gabriel dos Santos e de Dionete Pereira Lins; A pretendente: **MARINA DE SOUZA BARBOSA,** brasileira, solteira, nascida aos 12/08/2000, back office, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Geraldo Ribeiro Barbosa e de Eleny de Souza Santos Barbosa.

O pretendente: **ROBSON LUIZ DA CONCEIÇÃO,** brasileiro, divorciado, nascido aos 06/04/1976, produtor cultural, natural de Volta Redonda - RJ, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Maria Rosa da Conceição; A pretendente: **LUCIMARA DOS SANTOS,** brasileira, divorciada, nascida aos 09/09/1975, analista de serviços TI, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio dos Santos e de Maria do Carmo dos Santos.

A pretendente: **BEATRIZ SOUZA,** brasileira, solteira, nascida aos 17/02/1996, cobradora de ônibus, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Eliane Conceição Souza; A pretendente: **CAROLINE PEREIRA DOS SANTOS,** brasileira, solteira, nascida aos 19/07/1997, confeiteira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edinaldo Araujo dos Santos e de Josefa Conceição Pereira dos Santos.

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

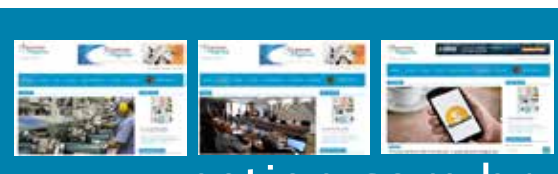
CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS
15º Subdistrito - Bom Retiro
Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **FELIPE YOUNG JUNG CHO,** nascido nesta Capital, Pari, SP, no dia 19/04/1994, profissão médico, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Soo Hyung Cho e de Kyung Ah Lee. A pretendente: **RENATA JAE WON LEE,** nascida em Sorocaba, SP, no dia 10/11/1998, profissão enfermeira, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Sang Wook Lee e de Young Yoon.

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

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171

Criptoagilidade fortalece a segurança de amanhã e pode reduzir custos hoje

Substituir um algoritmo de criptografia não deveria levar meses. No entanto, em muitas grandes organizações, é isso o que acontece

Rafael Silva (*)



matejmo_CANVA

E porquê? Isso porque a criptografia geralmente está integrada diretamente às aplicações. Cada aplicação sabe qual algoritmo utilizar, qual chave acionar e como executar cada operação. Se qualquer um desses parâmetros for alterado, é preciso modificar o código, realizar novos testes e verificar a existência de falhas antes de qualquer implementação. Multiplique isso por dezenas de sistemas e várias equipes, e uma atualização simples de algoritmo transforma-se em um projeto caro e demorado, cujo custo total raramente é contabilizado no orçamento original de criptografia.

A criptoagilidade inverte essa lógica. As aplicações simplesmente solicitam o que precisam a um *backend* criptográfico, e esse *backend* gerencia os algoritmos, as chaves e as políticas. Basta substituir um algoritmo nesse nível para que todas as aplicações sejam beneficiadas, sem necessidade de reescrever o código.

E como? É ai que entra a criptoagilidade. Significa criar uma arquitetura na qual as aplicações não precisam conhecer os detalhes complexos da criptografia que utilizam. Em vez disso, elas solicitam o serviço necessário a uma infraestrutura criptográfica de retaguarda (backend), responsável por aplicar os algoritmos, as chaves e as políticas adequadas. Se uma empresa precisar substituir um algoritmo específico no futuro, o objetivo é que essa alteração ocorra nessa camada de retaguarda, sem obrigar a organização a reescrever todas as aplicações que dependem dela. Embora isso possa parecer uma discussão puramente técnica, na prática, estamos falando de reduzir a complexidade e estabelecer uma base que deixe a empresa mais bem preparada para mudanças.

Essa discussão ficou mais urgente com a chegada da criptografia pós-quântica. Analistas de destaque e líderes do setor, do Gartner ao Google preveem que os avanços na computação quântica tornarão insegura, até 2029, a criptografia assimétrica da qual as organizações dependem atualmente. As empresas devem começar a inventariar seus ativos criptográficos e tratar a criptoagilidade como parte de sua preparação para esse novo cenário.

O Gartner colocou a criação de um inventário criptográfico corporativo– para assegurar a criptoagilidade e prontidão pós-quântica- como um projeto que os CISOs devem priorizar em 2026. Muitas organizações estão atrasadas em relação ao cronograma. Não significa que tudo deixará de funcionar em 2029, mas esperar para começar a mudança quando a ameaça estiver plenamente materializada pode ser tarde demais.

Além disso, a ameaça atual de "coletar agora para descriptografar depois" (Harvest Now – Decrypt Later - HNDL) — na qual agentes maliciosos capturam dados na expectativa de descriptografá-los futuramente — significa que adiar a implementação de algoritmos de criptografia pós-quântica (PQC) deixa seus dados sensíveis, valiosos e de longa vida útil sob risco significativo.

A criptoagilidade, porém, não deve ser confundida com criptografia pós-quântica. A PQC é uma das razões que tornam essa discussão urgente, mas não é a única. Algoritmos podem se tornar vulneráveis, padrões de segurança mudam e novas exigências regulatórias aparecem. Hoje estamos falando sobre a ameaça quântica; daqui a alguns anos, o motivo para substituir uma tecnologia criptográfica pode ser outro. Uma arquitetura criptoágil procura justamente diminuir o impacto dessas mudanças. Em determinadas situações, algo que antes exigiria desenvolvimento e uma nova implantação pode se transformar em uma alteração de configuração ou de política no backend criptográfico.

Há também uma vantagem que costuma receber menos atenção, tempo e dinheiro. Quando determinados serviços e políticas criptográficas são organizados em uma camada especializada, a empresa pode reduzir integrações ponto a ponto, simplificar a administração de chaves e diminuir o esforço de desenvolvimento e testes. Uma integração bem desenhada pode continuar sendo utilizada mesmo quando a tecnologia criptográfica por trás dela muda. Para as equipes de TI, isso significa menos retrabalho. Para o negócio, significa a possibilidade de lançar ou adaptar serviços com mais rapidez e reduzir parte dos custos associados a mudanças que, em um modelo tradicional, poderia impactar diversas áreas da organização.

No setor financeiro, essa questão fica ainda mais evidente. Bancos, adquirentes, emissores, subadquirentes e fintechs convivem com ambientes nos quais podem existir centenas ou milhares de chaves e relações criptográficas. Cada chave precisa ser criada, distribuída, armazenada, trocada e controlada de maneira segura. E muitos desses processos ainda carregam etapas operacionais e procedimentos construídos ao longo de décadas.

Não se trata de desmontar amanhã tudo o que as empresas construíram até hoje. Grandes organizações investiram em HSMs, salas seguras, processos de custódia, auditorias, certificações e equipes especializadas. Tudo isso tem valor e continuará sendo necessário de uma forma ou outra.

O objetivo é criar um caminho para que a infraestrutura evolua sem exigir uma ruptura a cada mudança tecnológica. A adoção da criptoagilidade pode ser gradual, convivendo com os ambientes existentes enquanto novas aplicações e novos projetos possam ser desenvolvidos com uma arquitetura mais preparada para mudanças.

Durante anos, tratamos a criptografia como algo que deveria permanecer quieto nos bastidores enquanto estivesse funcionando. Esse modelo está chegando ao limite. As organizações precisam identificar, priorizar, planejar e fazer a migração de seus ativos criptográficos, algoritmos, chaves e certificados com mais facilidade como parte da preparação pós-quântica.

A evolução natural será a adoção de um modelo de criptoagilidade. Não é preciso correr para mudar tudo de uma vez, mas é preciso começar. A melhor infraestrutura criptográfica não será aquela que tenta prever qual tecnologia permanecerá segura para sempre, mas aquela preparada para mudar quando for necessário — sem obrigar a empresa a começar tudo de novo.

(*) Diretor da Futurex Brasil.

Ter estoque não é o mesmo que vender: a ruptura que ainda custa caro à indústria e ao varejo

Pesquisa da Neogrid com a Opinion Box mostra que 10,8% das gôndolas estavam em ruptura em julho e reforça os impactos da disponibilidade de produtos sobre vendas e fidelização do shopper. Em julho de 2026, 10,8% das gôndolas dos supermercados brasileiros estavam com produtos em falta, segundo o Índice de Ruptura da Neogrid. É o menor patamar do indicador em 12 meses e, ainda assim, revela um problema que vai além da reposição. Mesmo quando o produto existe em estoque, ele pode não estar disponível para o shopper no momento exato da compra. A chamada ruptura operacional, possui um impacto direto nas vendas e nos investimentos em mídia e promoção realizados para gerar determinada demanda.

Para a EVER Trade Marketing, o cenário reforça a necessidade de ampliar a análise para além do volume disponível em estoque. A execução no ponto de venda interfere diretamente na capacidade de transformar distribuição e geração de demanda em venda efetiva.

"Olhar apenas para o estoque oferece uma visão incompleta, pois para o shopper, o produto existe quando ele consegue encontrá-lo e comprá-lo. Por isso, disponibilidade, execução e informações coletadas no ponto de venda precisam fazer parte das decisões da indústria sobre onde priorizar esforços e investimentos", afirma Michelle Tsufa, presidente do Comitê de Conselho e Estratégia da EVER Trade Marketing.

Falta de produto abre espaço para o concorrente

O impacto também aparece no comportamento de compra, conforme aponta a pesquisa "O Novo Carrinho do Brasileiro", realizada pela Neogrid em parceria com a Opinion Box. Os dados apontam que 72% dos consumidores encontram produtos indisponíveis pelo menos algumas vezes. Quando a marca preferida não está disponível, 43% procuram o produto em outro estabelecimento ou canal e 34% optam pela concorrência naquele momento.

O levantamento mostra ainda um desafio para o investimento em mídia e promoção. Entre os consumidores que viram uma oferta divulgada em aplicativo, encarte ou rede social e não encontraram o produto na hora de comprar, as reações mais comuns foram procurar outro canal, desistir da compra ou levar o concorrente. Para a EVER, esse padrão aproxima a discussão sobre execução de temas como retorno de investimento, experiência do shopper e competitividade.

"Quando uma comunicação consegue gerar interesse, mas o produto não está acessível no momento da compra, existe uma ruptura entre estratégia e execução. A leitura dos dados da loja permite identificar esses pontos e direcionar a operação para onde existe maior necessidade", explica Michelle.

Dados do PDV orientam prioridades da operação

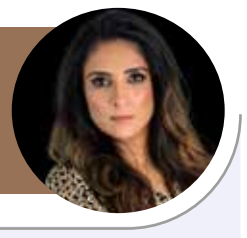
A disponibilidade de um produto na loja depende de reposição, sortimento, exposição, preço e execução do planograma. Em operações com grande capilaridade, uma média nacional ou de rede pode esconder diferenças relevantes entre lojas, regiões e categorias, por isso o acompanhamento precisa ser granular, loja a loja.

É a combinação entre o que é coletado no PDV, o histórico operacional e o potencial de cada ponto que permite priorizar onde a equipe de campo deve atuar primeiro. Esse modelo aproxima o trade marketing das decisões estratégicas da indústria, permitindo que os dados da execução apoiem ajustes de rota, a identificação de gargalos e a definição dos pontos que exigem mais atenção.

Para Michelle, a evolução desse tipo de gestão está relacionada à integração entre tecnologia e conhecimento de campo. "As ferramentas analíticas nos permitem consolidar um grande volume de informações, enquanto a atuação das equipes ajuda a contextualizar o que acontece em cada loja. Garantir disponibilidade protege a oportunidade criada ao longo dessa jornada e, para marcas e varejistas, a excelência operacional aproxima planejamento e resultado, reduzindo a distância entre o que foi planejado pela indústria e o que o shopper efetivamente encontra no ponto de venda", finaliza.

Nesse cenário, disponibilidade e a qualidade da execução ganham peso estratégico. Para indústria e varejo, garantir que o produto esteja acessível ao shopper é o que protege os investimentos realizados ao longo de toda a jornada de compra.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Crescer exige coragem

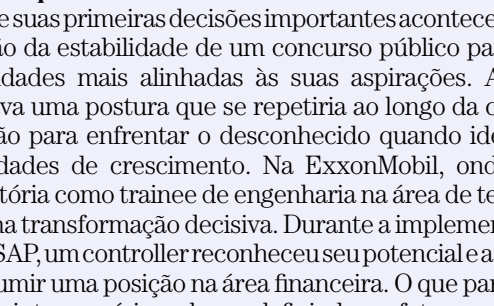
Para Fabíola Goulart, da Constellation Oil Services, são as escolhas mais difíceis que impulsionam o crescimento e transformam a maneira de liderar

A trajetória de Fabíola Goulart foi marcada por decisões que nem sempre seguiram os caminhos mais seguros. Atual Country Manager da Constellation Oil Services, a executiva cresceu no Rio de Janeiro, em uma família que valorizava a educação como instrumento de transformação. Ainda adolescente, escolheu cursar Eletrotécnica no CEFET, experiência que contribuiu para desenvolver sua autonomia, disciplina e responsabilidade. Mais tarde, ao ingressar em Engenharia Elétrica, encontrou um ambiente predominantemente masculino: entre aproximadamente 50 estudantes, apenas duas eram mulheres. Foi nesse contexto que começou a desenvolver a capacidade de se posicionar diante dos desafios, característica que acompanharia sua trajetória profissional.

Escolhas que redefinem caminhos

Uma de suas primeiras decisões importantes aconteceu quando abriu mão da estabilidade de um concurso público para buscar oportunidades mais alinhadas às suas aspirações. A escolha antecipava uma postura que se repetiria ao longo da carreira: a disposição para enfrentar o desconhecido quando identificava possibilidades de crescimento. Na ExxonMobil, onde iniciou sua trajetória como trainee de engenharia na área de tecnologia, viveu uma transformação decisiva. Durante a implementação do sistema SAP, um controller reconheceu seu potencial e a convidou para assumir uma posição na área financeira. O que parecia uma experiência temporária acabou redefinindo seu futuro profissional. Fabíola descobriu uma afinidade com finanças e passou a investir em especializações e MBAs para consolidar a transição, abrindo caminho para responsabilidades cada vez maiores.

Na Constellation Oil Services, enfrentou um dos desafios mais significativos de sua vida: liderar a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados no Panamá. Morar fora do Brasil nunca havia feito parte de seus planos, mas a oportunidade representava um passo importante em sua carreira. Com dois filhos pequenos, precisou conciliar a responsabilidade de estruturar uma operação com a adaptação da família a outro país, idioma e cultura, sem contar com uma rede de apoio próxima. A mudança, inicialmente prevista para durar três anos, transformou-se em uma experiência de mais de uma década, período em que ampliou sua visão de mundo e compreendeu que decisões importantes nem sempre são acompanhadas de certezas.



Fabíola Goulart

Os desafios de liderar

A experiência internacional também contribuiu para transformar sua maneira de exercer a liderança. Ao assumir responsabilidades cada vez maiores, Fabíola percebeu que decisões complexas não precisam ser tomadas de forma isolada. Passou a valorizar ainda mais a construção de relações de confiança, a escuta ativa e a capacidade de compreender diferentes perspectivas. Essa visão foi especialmente importante durante o processo de recuperação judicial da companhia, período marcado por negociações difíceis, viagens frequentes e elevada pressão. A intensidade daquela fase trouxe aprendizados que ultrapassaram o ambiente corporativo. Ao perceber que havia acumulado meses de férias não utilizadas, reconheceu a necessidade de preservar o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e a convivência com a família.

Com o amadurecimento, sua percepção sobre o sucesso também mudou. Se no início da carreira o reconhecimento e a evolução profissional ocupavam lugar central, hoje considera igualmente importante o impacto que suas decisões produzem nas equipes e nas pessoas ao seu redor. Em um cenário de transformação impulsionada pela inteligência artificial, acredita que a tecnologia amplia a capacidade de análise e a eficiência das organizações, mas não substitui competências humanas como pensamento crítico, ética, empatia e discernimento. Para a executiva, são essas habilidades que permitem interpretar contextos, construir relações e tomar decisões responsáveis em ambientes cada vez mais complexos.

Uma liderança que abre caminhos

A atuação em uma indústria tradicionalmente masculina também influenciou sua visão sobre diversidade e desenvolvimento profissional. Ao longo da carreira, enfrentou resistências muitas vezes sutis, experiências que reforçaram sua convicção sobre a importância de ampliar espaços de participação e incentivar o apoio entre mulheres. Para Fabíola, construir ambientes mais diversos significa reconhecer diferentes perspectivas e criar condições para que mais profissionais tenham oportunidades de desenvolver seu potencial.

Ao olhar para a própria trajetória, a executiva reconhece que algumas de suas transformações mais importantes nasceram justamente das decisões que provocaram maior desconforto. Hoje, entende que crescer não significa apenas conquistar novas posições, mas também aprender com as dificuldades, preservar os vínculos pessoais e reconhecer o valor das pequenas conquistas. Sua história revela uma liderança construída pela disposição de enfrentar incertezas, adaptar-se às mudanças e seguir aprendendo, mesmo quando o caminho ainda não está completamente definido.

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

Empresas & Negócios

Matéria de capa



Imilian_CANVA



DESTINOS PARA UMA EMPRESA

ECONOMIA PRATEADA, SUCESSÃO EMPRESARIAL E A JANELA DE OPORTUNIDADE NO BRASIL

Quando se pensa em possíveis destinos para uma empresa no momento da passagem de bastão, há somente três: a venda, entregar para a geração seguinte ou o fechamento das portas. O que pouca gente percebe é que cada um desses caminhos tem um momento certo, e que o momento que o Brasil vive agora é excepcionalmente favorável ao primeiro.

Leonardo Garcia (*)

Dois movimentos estão convergindo para tal. De um lado, uma crise silenciosa de sucessão está trazendo ao mercado empresas saudáveis e lucrativas, que não estão à venda por dificuldade, mas por falta de quem as conduza. De outro, o capital estrangeiro voltou ao país disposto a pagar pelos ativos brasileiros múltiplos que não víamos havia muitos anos.

Pode parecer estranho que um comprador escreva que este é um bom momento para vender. Mas é justamente de dentro da mesa de negociação que essa convergência fica mais visível.

A questão demográfica ajuda a reforçar o contexto. O envelhecimento da população brasileira costuma ser discutido como tema de previdência, saúde ou consumo. Ele também é, cada vez mais, um tema de propriedade de empresas. Entre os Censos de 2010 e 2022, a fatia de brasileiros com 65 anos ou mais saltou de 7,4% para 10,9%, segundo o IBGE. A mesma onda, que os americanos apelidaram de silver tsunami (tsunami prateado, em referência ao grisalho dos cabelos de pessoas mais velhas), está chegando à cadeira do dono.

O Brasil terminou 2024 com 4,3 milhões de empreendedores com 60 anos ou mais, de acordo com o Sebrae. São 14,3% do total, e o grupo cresceu 53% desde 2012. Entre os negócios já estabelecidos, quase um em cada cinco é comandado por alguém entre 55 e 64 anos, segundo o Global Entrepreneurship Monitor.

Por trás desses números está uma geração específica: os fundadores que construíram empresas nos anos 1970, 1980 e 1990, atravessaram hiperinflação, planos econômicos e crises cambiais, e hoje estão chegando ao fim de seus ciclos ativos. Muitos deles nunca pararam para pensar no que vem depois.

A sucessão familiar, muitos diriam, é o caminho natural para essas empresas. Contudo, os números mostram que ele raramente funciona. Segundo levantamento da PwC, só 36% das empresas familiares chegam à segunda geração, 19% à terceira e 7% à quarta. No Brasil, apenas 24% dos líderes dessas empresas têm um plano de sucessão robusto.

Há um componente geracional novo nessa conta. Os filhos dos fundadores, em boa parte millennials, têm carreiras próprias, moram em outras cidades ou países e não enxergam no negócio do pai o projeto de vida deles. Não é falta de competência nem de afeto. É escolha, e uma escolha legítima.



Divulgação

Leonardo Garcia

> “O Brasil terminou 2024 com 4,3 milhões de empreendedores com 60 anos ou mais, de acordo com o Sebrae. São 14,3% do total, e o grupo cresceu 53% desde 2012. Entre os negócios já estabelecidos, quase um em cada cinco é comandado por alguém entre 55 e 64 anos, segundo o Global Entrepreneurship Monitor.



Prostock-studio_CANVA

O resultado prático é um fenômeno que ainda não recebeu a atenção que merece: empresas lucrativas, com clientes fiéis e equipes experientes, chegando ao mercado não porque vão mal, mas porque não há quem as conduza. É exatamente o tipo de ativo que um comprador estratégico procura.

Enquanto a oferta de empresas cresce, a demanda muda de perfil. No primeiro semestre de 2026, o Brasil registrou 610 fusões e aquisições, que somaram R$ 195 bilhões, segundo a KPMG. O número de operações caiu 35%, mas o valor subiu 22%. As transações com capital estrangeiro movimentaram R$ 102 bilhões, alta de 153% sobre o mesmo período de 2025, e já respondem por mais da metade de todo o dinheiro investido em M&A no país.

Em outras palavras: há menos negócios, porém maiores, e quem está pagando a conta vem de fora. Para um investidor que pensa em dólar ou em euro, ativos brasileiros de qualidade estão baratos. Para o comprador local, o custo do capital continua alto, o que torna o estrangeiro, com frequência, o melhor lance da mesa.

Janelas como essa não costumam durar. Dependem de câmbio, de juros, do humor dos investidores globais e do cenário político. E há um efeito menos óbvio: à medida que mais fundadores da mesma geração decidirem vender, a oferta vai crescer. Quem chegar antes negocia com mais compradores interessados e menos concorrentes à venda.

Todo esse movimento mercadológico foi e segue sendo sentido por nós. Assessores financeiros começaram a nos procurar com mais frequência, o networking do setor passou a trazer oportunidades, e o fluxo de empresas chegando à negociação se intensificou, em volume e em perfil. Nos últimos cinco anos, a Consuma Gastronomia e a Glad Service, empresas do Saga Group, concluíram seis aquisições, metade delas no setor de facilities, mercado em que estamos entrando com força. Há outras em análise.

A maioria das conversas começa do mesmo jeito: um fundador com mais de 60 anos, uma empresa saudável e nenhum sucessor claro. O que separa uma boa venda de uma venda frustrante raramente é o tamanho da empresa. É a preparação. Sob esse aspecto, três pontos aparecem em quase todas as mesas: a dependência do dono, onde se os principais clientes, fornecedores e decisões passam pelo fundador, o comprador enxerga risco e desconta no preço. Aí, uma segunda linha de gestão vale dinheiro; números que se sustentam, com balanços auditados, contratos formalizados e um passivo trabalhista e tributário conhecido que encurtam a due diligence e evitam renegociações de última hora; e o tempo: uma venda bem conduzida leva de 9 a 18 meses, da preparação ao fechamento. Quem começa a pensar no assunto quando a saúde ou o cansaço já apertam negocia sob pressão, e pressão sempre aparece no preço.

Há também um aspecto adicional que planilha nenhuma captura. Para muitos fundadores, vender parece uma traição ao que construíram. Na minha experiência, é o contrário. A venda certa, para o comprador certo, é o que preserva a marca, os empregos e a relação com os clientes. O que destrói legado é a empresa que definha porque ninguém decidiu nada a tempo.

Para aqueles que compõem ativamente a economia prateada em nosso país, vale a máxima “decidir antes que decidam por você”.

Obviamente, passar a empresa à próxima geração é o caminho mais bonito, quando existe alguém preparado e disposto. Fechar as portas é o desfecho que ninguém planeja, mas que acontece com quem adia a decisão. Vender é o caminho que mais depende de timing.

O tsunami prateado deixou de ser um tema de demografia e virou um tema de negócio. Ele já está redesenhando a propriedade de milhares de empresas brasileiras, e vai continuar fazendo isso nos próximos dez anos. A pergunta para cada fundador não é se a sua empresa vai passar por uma dessas três portas. É qual delas, e se a escolha será dele ou das circunstâncias.

Para quem está considerando vender, a mensagem é simples: a sua empresa provavelmente vale mais agora do que valerá daqui a três anos. Não por causa do negócio, mas por causa da janela de oportunidade.

(*) Presidente do conselho do Saga Group, holding controladora da Consuma Gastronomia, da Eco Fresh, da LaBella Gastronomia e Glad Service.