www.netjen.com.br
ISSN 2595-8410

Sexta-feira,
13 de novembro de 2026

Ano XXII - Nº 5.708

Empresas & Negócios

Prêmio Cultural de Arquitetura Corporativa 2026

A Effect Arquitetura foi uma das vencedoras da primeira edição do Prêmio Cultural de Arquitetura Corporativa 2026, realizado em São Paulo. O escritório recebeu o reconhecimento pelo projeto da sede do E-commerce Brasil, na categoria Corporativo Público/Privado de médio porte. A maior premiação de abrangência nacional do setor, foi criada para valorizar projetos voltados aos ambientes de trabalho e reuniu 185 empresas inscritas já nesta primeira edição.

Warchi_CANVA



A startup que nasce pensando só no mercado local já começa atrás

O Web Summit chegou à sua décima edição em Lisboa com cerca de 70 mil participantes, 900 palestrantes e mais de 2.000 startups.

Robôs humanoides e inteligência artificial ficaram com as manchetes, e o Brasil levou uma das maiores delegações, com mais de 200 empresas. Foi nesse cenário que subi ao palco MoneyConf para discutir uma pergunta que ouço quase todos os dias: faz sentido dominar um mercado antes de pensar no mundo?

Dividi o painel "Thinking global from day one" com Mike Sigal, fundador da Sigal Ventures, que já fundou oito startups e investiu em mais de cem fintechs, com moderação de Amanda Aronczyk, do podcast Planet Money, da NPR. Saí de lá com uma convicção ainda mais forte: para a maioria dos negócios digitais, começar pelo mercado local e "ir para fora depois" deixou de ser o caminho seguro e virou uma desvantagem.

O motivo não está só nas oportunidades, mas na concorrência. Quem funda uma empresa no Brasil, em Portugal ou na Espanha tem, neste exato momento, alguém em Singapura, na China, nos Estados Unidos ou no Canadá tentando resolver o mesmo problema. Mais cedo ou mais tarde, vocês vão disputar os mesmos clientes, independentemente de onde cada um começou.

Os números mostram que cada vez mais empreendedores entenderam isso. Segundo o Business Formation Report da Registered Agents Inc., os Estados Unidos somaram 4,73 milhões de novos negócios entre janeiro e agosto de 2026, alta de 16% sobre o mesmo período de 2025. Delaware e Wyoming, os dois estados mais procurados por quem abre empresa a distância, estão entre os dez que mais registraram aberturas.

Na empresa em que atuo, temos bons exemplos entre nossos clientes, como uma startup brasileira de consentimento

Divulgação



Diego Sampaio

> Quem funda uma empresa no Brasil, em Portugal ou na Espanha tem, neste exato momento, alguém em Singapura, na China, nos Estados Unidos ou no Canadá tentando resolver o mesmo problema.

de cookies e privacidade que abriu sua empresa nos Estados Unidos em junho de 2021 e passou a cobrar por cartão de forma recorrente. Saiu de 100 clientes pagando por boleto para 400 clientes e US$ 5 mil de receita recorrente mensal em setembro daquele ano, sem investimento externo. Hoje sua tecnologia roda em mais de 60 mil sites em 30 países, e a empresa foi adquirida por um grupo francês.

Onde a geografia ainda pesa

Isso não quer dizer que o lugar onde a empresa está deixou de importar. Mike trouxe ao debate um ponto que todo fundador com ambição de captar investimento deveria conhecer: o chamado desconto europeu. Na conta dele, uma empresa sediada na Europa tende a valer cerca de 25% menos do que uma empresa idêntica nos Estados Unidos, e grandes fundos americanos têm pouco interesse em investir fora de lá. Por isso, tantas startups fazem o "Delaware flip", transferindo o domicílio para os EUA antes de captar.

Ele também lembrou que, em vendas para grandes empresas, a presença do fundador continua decisiva, e que setores regulados, como saúde, educação e serviços financeiros, exigem entender as regras de cada país. Já na decisão de compra do dia a dia, a origem do time pesa pouco. Quando um cliente me pergunta se alguém vai comprar um software feito fora dos Estados Unidos, devolvo a pergunta: quando foi a última vez que você verificou de onde eram os desenvolvedores do software que contratou?

Nesse sentido, quando me perguntam qual é o maior erro de quem tenta entrar no mercado americano, a resposta é sempre a mesma: falta de foco. Quem valida o produto só no próprio país precisa reconstruir a estratégia a cada novo mercado. Nos Estados Unidos, onde uma empresa gasta cerca de cinco vezes mais em SaaS do que uma europeia, a disputa por cada cliente é grande, e esforço disperso não chega a lugar nenhum.

O segundo erro é tratar a estrutura como um problema para depois, e eu mesmo o cometi antes de aprender com ele. O fundador abre a empresa às pressas para fechar o primeiro contrato, mistura finanças pessoais e da empresa e não planeja a contabilidade. A conta chega um ou dois anos depois, em forma de multas, contas bancárias bloqueadas ou declarações atrasadas.

Robôs humanoides e agentes de IA vão continuar rendendo manchetes. Mas, para quem empreende, a mudança mais duradoura talvez seja outra: a geografia pesa cada vez menos para construir um negócio e cada vez mais para estruturá-lo.

(Fonte: Diego Sampaio é co-fundador e CEO da Globalfy).

Negócios em Pauta

AI/SENAI e Banco do Brasil



SENAI e BB firmam parceria para impulsionar inovação e desenvolvimento sustentável

O SENAI, o Banco do Brasil e a Fundação Banco do Brasil assinaram durante a COP31, em Antália, na Turquia, um acordo de cooperação técnica voltado ao financiamento sustentável, à inovação tecnológica e ao fortalecimento da economia de baixo carbono. A iniciativa busca ampliar oportunidades para o setor produtivo brasileiro, com atenção à bioeconomia, à economia circular e à inclusão produtiva. Durante programação, o presidente do Sistema FIEPA, Alex Dias Carvalho, destacou a importância da parceria para a realidade amazônica, especialmente pela possibilidade de ampliar o acesso a soluções inovadoras e fortalecer cadeias produtivas que aproveitem melhor os recursos disponíveis. Para ele, a sustentabilidade precisa estar associada à geração de oportunidades econômicas, alcançando empresas de diferentes portes e comunidades que participam da dinâmica produtiva regional.

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Reprodução: https://www.youtube.com/live/EpKJfOF2px8



iFood e Microsoft vão debater o uso da IA em restaurantes

@O Instituto Foodservice Brasil (IFB) realiza, em 19 de novembro, mais uma edição do Webfood IFB, webinar gratuito dedicado à discussão sobre tecnologia e inovação no setor de alimentação fora do lar. Com o tema "IA no foodservice: o que funcionou, o que precisou mudar e o que aplicar na operação", o encontro reúne especialistas de seis empresas para apresentar experiências e aplicações práticas da inteligência artificial em restaurantes. Na programação estão representantes de iFood, Microsoft, Goomer, EstocaAI, Trampo e Enabley. A proposta é discutir como a tecnologia vem sendo incorporada a diferentes etapas da operação, além de abordar os desafios envolvidos na adoção de soluções de inteligência artificial e os resultados observados pelas empresas. Desse modo, o evento aproximará o debate das necessidades cotidianas dos negócios, com exemplos que possam orientar decisões de gestores e empreendedores do setor (https://youtube.com/live/EpKJfOF2px8).

Leia a coluna completa na página 2

Pesquisa mostra como transformar desafios de empresas em soluções inovadoras

Estudo do Instituto Atlântico, aprovado em congresso científico da USP, apresenta modelo que integra inovação à rotina de projetos e já resultou em 17 experimentos práticos.

Além do salário: o que pesa na decisão de um executivo de mudar de empresa?

Aceitar uma proposta de emprego na alta liderança significa muito mais do que assumir um novo cargo ou conquistar uma remuneração maior.

Yuan ganha espaço no comércio global: o que muda para as empresas brasileiras?

O dólar segue como a principal moeda do comércio internacional, mas outras alternativas começam a ganhar espaço em determinadas relações comerciais.

Por que os investidores estão aderindo à estratégia de AI Rollup?

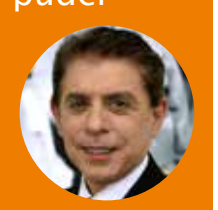
Com cenário macro de juros altos e inflação persistente, o capital migra das empresas de crescimento para as de valor.

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

Política

Ficar no poder o quanto puder

Heródoto Barbeiro



Leia na página 2

Economia da Criatividade

Marketing Educacional B2B2C: Como Parcerias Estratégicas Podem Ampliar o Alcance das Instituições?

Carol Olival

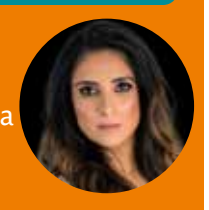


Leia na página 6

Negócios & Carreira!

Liderança que transforma e deixa legado

Fabiana Monteiro



Leia na página 7

Ficar no poder o quanto puder



Heródoto Barbeiro (*)

O presidente da República não tem escolha. Ou controla a política nacional ou terá de deixar o poder.

A oposição se articula nos estados mais populosos do Brasil, São Paulo e Minas Gerais, para enfrentar o chefe do Executivo nas urnas. Afinal, ele está no poder há mais tempo do que estabelece a Constituição vigente no país. No palácio presidencial, articula-se uma estratégia para consolidar o presidente no poder, sem que seja necessário enfrentar a oposição.

Há pelo menos dois líderes importantes que podem impedir o continuísmo do chefe do Poder Executivo. Os partidos políticos acreditam que podem voltar ao poder na próxima eleição. Democracia pressupõe alternância de poder.

Há inúmeros dirigentes no mundo que permanecem no poder há muito tempo. Uns eleitos por meio de eleições cuja credibilidade é colocada sob suspeita; outros optam pura e simplesmente pelo golpe de Estado, com o apoio militar, obviamente. O mundo – e especialmente a América Latina – está cheio de exemplos.

Esses governantes assumem os títulos mais diversos e, dada a fragilidade institucional, seus países são ridicularizados com a denominação de "República das bananas". Os pretextos são os mais diversos: vão da salvação nacional à luta contra a onda vermelha representada pelos comunistas.

A difusão do comunismo no mundo está cada vez mais acelerada. Os exemplos são a Revolução Russa de 1917 e a constituição da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas em 1922. Em outros países da Europa Oriental também os partidos comunistas ganham força e se articulam para derrubar o velho regime e implantar a ditadura do proletariado, como prognosticou Marx. Só assim é possível impedir que a burguesia se aproprie da mais-valia produzida pelo proletariado.

O Brasil leva um choque quando no programa a Hora do Brasil, o general Góis Monteiro lê um documento como ameaça de um levante comunista no Brasil e de derrubada de Getúlio Vargas, no poder desde 1930. Monteiro dá a ele o nome de Plano Cohen, em alusão ao líder comunista húngaro, Béla Kun, erroneamente conhecido como Béla Cohen. Com o apoio do Exército, Vargas implanta a ditadura do Estado Novo, que perdura até 1945.

O que a história revela muito tempo depois é que o tal plano é uma fake news, usando uma terminologia de época. O texto é atribuído ao jovem capitão Olympio Mourão Filho e turbinado pelo partido integralista de extrema direita. Mourão é o mesmo da revolução de 1964. Getúlio ficou 15 anos no poder.

Ninguém, salvo o imperador Dom Pedro II, ficou tanto tempo no poder no Brasil.

(*) - 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).

Tesla tira Cybertruck de linha

Elon Musk anunciou que a Tesla encerrará a produção da Cybertruck, colocando fim a uma tentativa frustrada de conquistar uma fatia do lucrativo mercado de picapes nos Estados Unidos, liderado por Ford e General Motors.

Vivaldo José Breternitz (*)

O bilionário e diretor-executivo da empresa afirmou que a fabricação do veículo será interrompida por volta da metade do próximo ano, liberando espaço na fábrica da Tesla, no Texas, para a produção do Cybercab, o táxi autônomo desenvolvido pela companhia.

Musk não informou se a Tesla pretende transferir a fabricação da Cybertruck para outra unidade. No entanto, uma eventual mudança exigiria investimentos pesados em algo que agora evidentemente não é mais prioridade para a empresa.

Nos últimos anos, Musk tem apostado o futuro da Tesla em áreas como robótica, inteligência artificial e frotas de veículos autônomos, em vez de seguir a estratégia tradicional das montadoras, baseada no lançamento contínuo de novos modelos para atrair consumidores.

A Tesla iniciou as entregas da Cybertruck no fim de 2023, após sucessivos atrasos provocados pelos desafios técnicos para produzir um veículo com design tão incomum, especialmente em razão de sua carroceria de aço inoxidável.

O modelo nunca chegou a ser comercializado na Europa, por não atender aos padrões

Impact_Dog_Crates_de_Pexels_CANVA



de segurança exigidos pelas autoridades do continente.

A Tesla tinha como meta vender 200 mil unidades da Cybertruck por ano, mas nunca chegou perto desse objetivo. Embora a empresa não divulgue os números de vendas do modelo separadamente, no terceiro trimestre de 2026 entregou apenas 8.300 veículos da categoria "outros modelos", que inclui a picape. No mesmo período, os modelos Model 3 e Model Y responderam pela ampla maioria das vendas, com um total de cerca de 478 mil unidades entregues.

O engenheiro-chefe do projeto Cybertruck, Wes Morrill, afirmou que a tecnologia desenvolvida para a picape continuará sendo aproveitada no Cybercab. Musk, por sua vez, classificou o encerramento gradual da produção como o fim de uma era.

Ao que parece, a Cybertruck flopou...

(*) 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.

Como a IA e os Ataques Cibernéticos afetam a Black Friday: A Conexão entre Queda de Sistemas e Lojas Falsas

Jéferson Nobre e Alberto Schaeffer Filho, do Instituto de Informática da UFRGS, alertam que responder à velocidade dos ataques exige colocar a inteligência artificial na linha de defesa.

Às vésperas da Black Friday, o e-commerce enfrenta um cenário de riscos à segurança digital sem precedentes. O cibercrime diversificou suas táticas, operando de forma simultânea em duas frentes críticas: a fraude direta direcionada ao consumidor final e a desestabilização da infraestrutura de TI dos varejistas. A estratégia dos criminosos tornou-se altamente orquestrada. Durante picos de vendas, como na madrugada da Black Friday, a taxa de tentativas de fraude chega a dobrar.

Criminosos utilizam botnets camufladas por redes de proxies residenciais (usando endereços IP domésticos para confundir solicitações maliciosas com compradores reais) e promovem "ataques relâmpago" com duração inferior a um minuto. O objetivo dessas investidas curtas não é tirar o site do ar por dias, mas causar oscilações no momento da finalização da compra (checkout), gerando perda imediata de receita.

Essa instabilidade no e-commerce legítimo gera um efeito cascata. O consumidor frustrado pela lentidão da página oficial recorre a buscadores e redes sociais para encontrar o produto. É nesse momento que se torna vítima potencial de domínios clonados, anúncios patrocinados falsos e páginas fraudulentas criadas antecipadamente para interceptar pagamentos e roubar dados.

O Papel da IA e o Alerta dos Especialistas

Esse ecossistema de ameaças ganha uma nova dimensão com o avanço acelerado da inteligência artificial. De acordo com os professores Jéferson Nobre e Alberto Schaeffer Filho, do Instituto de Informática (INF) da UFRGS, a tecnologia atua como uma "faca de dois gumes": ao mesmo tempo em que auxilia defensores a mapear falhas, reduz a barreira técnica para que criminosos desenvolvam ferramentas ofensivas.

Um dos maiores pontos de atenção destacados pelos especialistas é a popularização do vibe coding, prática em que sistemas e páginas são gerados por IA a partir de comandos em linguagem natural. O professor Jéferson Nobre alerta que criar um sistema funcional não significa criar um sistema seguro. Dados da Veracode revelam que 45% das amostras de código geradas por IA contêm vulnerabilidades críticas associadas ao OWASP Top 10. No contexto da Black Friday, essa facilidade permite que golpistas coloquem centenas de lojas falsas no ar em minutos, enquanto varejistas legítimos correm o risco de subir atualizações apressadas com brechas expostas.

Blue_Planet_Studio_CANVA



Agentes Autônomos e o Novo Desafio da Defesa

A complexidade aumenta à medida que a própria IA se torna agente ativa e superfície de ataque. O professor Alberto Schaeffer Filho destaca que modelos de linguagem podem ser manipulados por prompt injection, dados maliciosos ou ataques adversariais. Além disso, o surgimento de agentes autônomos de IA capazes de explorar sistemas e coordenar ações entre si em alta velocidade muda a escala do problema.

Historicamente, a segurança digital funcionou como um "jogo de gato e rato" em que a defesa atuava em desvantagem. Com atacantes utilizando frotas de agentes autônomos para desestabilizar checkouts e gerar conteúdos fraudulentos de forma contínua, a dependência exclusiva de processos humanos de defesa torna-se insuficiente para acompanhar o ritmo das ameaças.

Para conter esse avanço, a recomendação dos especialistas do INF é direta: o setor de varejo precisa colocar agentes inteligentes de IA na linha de defesa. Somente com automação avançada atuando na identificação e correção preventiva de falhas, na remoção antecipada (takedown) de domínios falsos e na mitigação de ataques de infraestrutura será possível proteger as operações e garantir a segurança dos consumidores.

News@TI

Solução identificou R$ 340 mil em gaps de escopo em cooperativas financeiras

@ O cooperativismo financeiro brasileiro ultrapassou R$ 1 trilhão em ativos em 2025 e alcançou 21,2 milhões de cooperados, segundo o Banco Central. A expansão do setor coloca em destaque a necessidade da utilização de tecnologia e modernização de sistemas, impulsionada por exigências regulatórias que demandam adequações dentro de prazos definidos. Nesse cenário, o Grupo Supero, ecossistema de tecnologia especializado em operações complexas, desenvolveu uma solução que identificou R$ 340 mil em gaps de escopo em projetos deste segmento, evidenciando que a tecnologia pode contribuir para tornar inconsistências visíveis antes que comprometam a execução. O rivvn.ai é uma plataforma de inteligência artificial voltada à análise de requisitos, à estruturação de documentação e à identificação de lacunas em projetos (https://rivvn.ai/).

Professora premiada por quase 25 anos de contribuições à pesquisa em Interação Humano-Computador

@ A professora Vânia Paula de Almeida Neris, do Departamento de Computação (DC) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), recebeu o prêmio "Atuação de Destaque" 2026, concedido pela Comissão Especial de Interação Humano-Computador (CEIHC) da Sociedade Brasileira de Computação (SBC). A entrega ocorreu em 21 de outubro, durante o XXV Simpósio Brasileiro sobre Fatores Humanos em Sistemas Computacionais (IHC 2026), em Quixadá (CE). O prêmio reconhece pesquisadores cuja atuação contribuiu para o desenvolvimento e o fortalecimento da Interação Humano-Computador (IHC) no Brasil. A IHC é a área que estuda como os sistemas computacionais devem funcionar para as pessoas que os utilizam. No Brasil, a IHC é mais recente que outras áreas da computação, como banco de dados e redes, porque se formou a partir de pesquisadores vindos de diferentes campos. O simpósio chegou à 25ª edição em 2026. Nos primeiros anos, o evento era bienal e depois passou a ser anual (https://www.amive.ufscar.br/projeto).

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.

Inadimplência recua e endividamento estabiliza na capital paulista

Dívidas acumuladas ainda permanecem no maior nível desde 2022

A inadimplência recuou em outubro na capital paulista. De acordo com a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), o percentual de famílias com contas em atraso caiu para 19,7%, após os 20,1% registrados em setembro.


Towfiqu barbhuiya_Pexels_CANVA

Em outubro de 2025, o indicador estava em 22,6%. Em 12 meses, portanto, houve um recuo de 2,9 pontos porcentuais (p.p.). Com isso, 884 mil lares estão inadimplentes na Cidade de São Paulo, atualmente.

A pesquisa também avaliou o percentual de lares endividados na capital paulista. Nesse grupo, a proporção de lares com algum tipo de dívida recuou de 75,4% para 75,2%, uma queda de 0,2 p.p., o que configura estabilidade técnica e interrompe a escalada que marcou boa parte do ano.

Apesar da ligeira variação, esse é o maior patamar de endividamento desde novembro de 2022: são 3,4 milhões de famílias endividadas na capital.

Na avaliação da FecomercioSP, a permanência do endividamento em nível elevado mantém o alerta, mesmo diante de um quadro geral mais ameno. Neste ano, as famílias com dívidas acumulam alta de 6,3 p.p. em relação aos 68,9% registrados em janeiro. Na comparação anual, o indicador ficou 3 p.p. acima dos 72,2% de outubro de 2025.

Cartão de crédito lidera

O cartão de crédito é o principal instrumento de endividamento das famílias, concentrando 79,6% das dívidas. O crédito pessoal, modalidade que costuma ser usada para resolver problemas imediatos do orçamento, recuou de 12,5% para 11,5%. Já a participação do financiamento imobiliário subiu para 16,8%, o maior nível da série histórica recente.

Dentre as demais modalidades, o financiamento de veículos avançou para 11,2%, enquanto os carnês seguiram recuando, para 5,2%. O crédito consignado ficou em 6%.

Atrasos longos

A pesquisa da Federação também revelou que o tempo médio de atraso subiu, passando de 64,9 para 65,5 dias. Além disso, a parcela de dívidas vencidas há mais de 90 dias saiu de 50,1% para 51,2%, enquanto os atrasos recentes, de até 30 dias, recuaram para 22,1%.

O comprometimento médio da renda com dívidas, por sua vez, recuou de 26,2% para 26%, afastando-se ainda mais dos 27,3% registrados em outubro de 2025. O tempo médio de comprometimento ficou estável em 6,9 meses, abaixo dos 7,2 meses observados um ano antes.

Melhoria gradual

O balanço de outubro, portanto, aponta para uma acomodação que começa a tomar forma — a inadimplência volta à faixa dos 19%, o endividamento se estabiliza, o crédito pessoal recua e o comprometimento da renda diminui. Todos esses movimentos indicam uma melhoria gradual, amparada por uma inflação menos pressionada.

"Convém, porém, não confundir acomodação com recuperação consolidada. O endividamento ainda ronda o maior nível desde 2022, o núcleo de famílias em atraso continua com um perfil delicado e uma melhoria robusta das condições financeiras das famílias demandará mais tempo de estabilidade e um custo de crédito menor. Apesar do saldo do mês ser positivo, é necessário manter a cautela no radar", avalia Guilherme Dietze, assessor econômico da FecomercioSP.

A nova era das finanças embarcadas: quando a inteligência artificial antecipa necessidades

Jorge Iglesias (*)

Falar em finanças embarcadas significava, durante muito tempo, oferecer um serviço financeiro dentro de uma jornada originalmente não bancária, como uma conta digital em um varejista, crédito em um marketplace ou pagamento em uma plataforma. Esse modelo aproximou os serviços financeiros de diferentes momentos da vida dos consumidores e passou a ocupar um espaço estratégico nos negócios.

Um estudo da Boston Consulting Group (BCG) estima em US$ 185 bilhões o mercado endereçável de *embedded finance* na América do Norte e na Europa, enquanto a penetração atual está próxima de US$ 32 bilhões. Mais de 80% desse potencial ainda está em aberto.

Essa oportunidade traz um desafio: enquanto a experiência se torna mais simples para o consumidor, cresce a complexidade nos bastidores para conectar dados, serviços e ecossistemas com segurança. É nesse cenário que a inteligência artificial acrescenta uma nova dimensão às finanças embarcadas.

A IA permite interpretar dados e contexto para identificar necessidades e apoiar a próxima melhor ação. Assim, o modelo pode evoluir de uma lógica reativa para uma experiência que compreende melhor os objetivos e oferece respostas adequadas ao momento.

Pense em alguém que deseja comprar um carro. Sua necessidade não começa em um produto financeiro, mas no objetivo de realizar a compra. Uma experiência inteligente pode interpretar essa intenção, avaliar o contexto e conectar alternativas para uma decisão clara e segura.

Nas relações entre empresas, a lógica é semelhante. Um pequeno varejista que vende por um marketplace pode precisar reforçar o caixa para comprar estoque antes de uma data de maior demanda. Com base no histórico de vendas, no fluxo financeiro e em outros dados autorizados, a tecnologia pode identificar essa necessidade e apresentar uma alternativa de crédito adequada dentro da própria plataforma utilizada pelo negócio.

Quanto mais simples parece a experiência, maior tende a ser a sofisticação tecnológica necessária para sustentá-la. É preciso conectar dados, pagamentos, crédito, prevenção a fraudes, segurança, compliance e diferentes ecossistemas. A IA amplia a capacidade de interpretação e apoio à decisão, mas depende de uma arquitetura robusta e preparada para um setor altamente regulado.

Essa evolução exige infraestrutura capaz de conectar diferentes capacidades financeiras e tecnológicas sem transferir a complexidade ao usuário. Interoperabilidade, segurança, compliance e integração impactam diretamente a experiência, a velocidade da inovação e a criação de novos modelos de negócios.

Nos próximos anos, bancos, fintechs, varejistas, empresas de telecomunicações e plataformas digitais terão novos papéis nas jornadas financeiras, ampliando as possibilidades de integração sem eliminar as responsabilidades de cada participante.

Em vez de esperar que o consumidor procure um produto financeiro, a tecnologia permite que o serviço esteja presente naturalmente na jornada em que a necessidade surge. O banco não aparece apenas para movimentar dinheiro, mas também quando há algo a realizar: uma compra, um investimento, a expansão de um negócio ou um novo projeto.

Abre-se, assim, a possibilidade de construir uma relação mais conectada aos objetivos das pessoas e das empresas, com menos interrupções e maior capacidade de ajudá-las a seguir em frente.

(*) Jorge Iglesias é CEO da Topaz.

ABREE reúne mais de 7 mil pontos de recebimento de resíduos eletroeletrônicos e eletrodomésticos

Encontrar um destino ambientalmente adequado para eletroeletrônicos e eletrodomésticos que não são mais utilizados é uma etapa fundamental para o avanço da economia circular no Brasil. Para facilitar esse processo, a ABREE – Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos contabiliza, em 2026, uma rede de mais de 7 mil pontos de recebimento distribuídos por mais de 1,5 mil municípios brasileiros, abrangendo os 26 estados e o Distrito Federal. A estrutura permite que consumidores tenham acesso a locais apropriados para entregar produtos pós-consumo, contribuindo para que esses materiais sejam encaminhados à destinação ambientalmente adequada. Para consultar os endereços disponíveis, basta acessar o site da ABREE (https://abree.org.br/ponto-de-recebimento), informar o CEP e o produto que deseja descartar. A ferramenta apresenta os locais mais próximos, facilitando a participação da população no sistema de logística reversa.

"Chegar a mais de 7 mil pontos de recebimento em todo o país representa um avanço importante para tornar a logística reversa mais acessível à população. Nosso objetivo é facilitar o descarte correto, oferecendo alternativas para que os consumidores encontrem locais próximos e saibam como destinar adequadamente os produtos que não utilizam mais. Essa capilaridade é resultado de um trabalho contínuo de articulação com empresas e parceiros, que permite ampliar o alcance do sistema e fortalecer a economia circular no Brasil", afirma Robson Esteves, presidente da ABREE (http://www.abree.org.br/).



www.netjen.com.br

Novas Datas/Consumo

Repare: 10.10 e 11.11 viraram novas grandes datas do e-commerce brasileiro? *Marketplaces* espalham campanhas ao longo do ano e tentam transformar datas duplas em novos picos de consumo. Durante décadas, o calendário do varejo brasileiro foi relativamente previsível, com Dia das Mães, Dia dos Namorados, Natal e, mais recentemente, Black Friday concentrando boa parte das grandes campanhas promocionais. No comércio eletrônico, porém, novas datas começam a disputar espaço na agenda do consumidor. Números como 9.9, 10.10 e 11.11 deixaram de representar apenas dias comuns e passaram a reunir descontos, cupons, frete grátis, *lives* e ações com *creators*.

Datas – II

Para Diogo Kobata, empresário, investidor e criador de ecossistemas, o movimento mostra uma mudança importante na maneira como plataformas e marcas trabalham a demanda. Em vez de esperar por datas tradicionais, o mercado digital passou a criar novas ocasiões de compra e repeti-las até que sejam reconhecidas pelo consumidor. "O mais interessante é que essas datas não nasceram de uma necessidade do consumidor. Elas foram construídas pelas plataformas. Quando você repete uma campanha, concentra benefícios e cria expectativa ao redor daquele dia, começa a ensinar o público a esperar por ele", explica Kobata. Não custa lembrar que a estratégia tem raízes fortes no comércio eletrônico asiático. O 11.11, conhecido internacionalmente como Singles' Day, tornou-se um dos principais eventos de compras da China e ajudou a popularizar um modelo em que o próprio *marketplace* cria sua sazonalidade, por exemplo. No Brasil, essa lógica vem sendo adaptada para uma sequência maior de datas ao longo do ano.

Black x Dólar

No próximo dia 27, a Black Friday chega à sua 17ª edição no Brasil, e o consumidor deve passar as próximas semanas comparando preços atrás do maior desconto. Mas atenção: existe uma remarcação que passa despercebida. Desde a primeira Black Friday no Brasil, o real perdeu 69% do seu poder de compra em dólar. O cálculo é de um levantamento inédito da DCEX (infraestrutura B2B). A empresa comparou a cotação oficial do dólar (PTAX), divulgada pelo Banco Central, no dia de cada Black Friday. Na primeira edição brasileira, em 26 de novembro de 2010, o dólar valia R$ 1,73, e R$ 1.000 compravam US$ 578. Hoje, com a moeda americana a R$ 5,50, o mesmo valor compra apenas US$ 182. Em 16 anos, a desvalorização média da moeda brasileira foi de cerca de 7% ao ano. Na prática, essa perda tritura qualquer promoção. Um produto de US$ 100 custava R$ 173 em 2010. Hoje, mesmo com 50% de desconto, sai por R$ 275, valor 59% acima do preço cheio da primeira Black Friday.

Investimentos/Fármacos

Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), que abrangem a criação de novos medicamentos, o aperfeiçoamento de formulações existentes e a inovação em processos e tecnologias, estão entre as prioridades da indústria farmacêutica instalada no Brasil para os próximos 3 anos. Segundo o "1º Censo da Indústria Farmacêutica", realizado pelo Sindusfarma em parceria com o Instituto Datafolha, 66% das empresas pretendem investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D), enquanto 69% planejam aplicar recursos em equipamentos tecnológicos, 54% em máquinas e equipamentos de produção e 51% em fábricas e instalações. O levantamento inédito, considerado a primeira pesquisa multidimensional do setor na América Latina, reuniu 168 empresas, alcançando 88% de cobertura do universo pesquisado e 89% do mercado nacional de medicamentos.

MUNDO ESG

nelson.tucci@netjen.com.br

Mulheres Empreendedoras

O Paraná já reúne mais de 906 mil empresas ativas lideradas por mulheres, o equivalente a 45,3% das empresas do Estado, segundo levantamento do Sebrae/PR com dados da Receita Federal. Desse total, 90,7% são pequenos negócios, segmento em que desafios relacionados à gestão, estruturação e crescimento fazem parte da rotina de muitas empreendedoras. É nesse cenário que a Nowa Company amplia seu ecossistema e lança a Nowa Academy, uma escola para empresárias voltada às mulheres que querem empreender, estruturar e fazer seus negócios crescerem. "Percebemos que muitas empresárias não precisam de mais informação, mas de direção para entender o que o negócio precisa em cada momento. A Academy nasce dessa percepção e da nossa própria experiência", explica Aline Kalinoski, sócia-diretora da Nowa Company.

Saúde/Potássio

Uma simples mudança na alimentação pode ter um impacto gigantesco na saúde mundial. Estudo do George Institute for Global Health, publicado na revista Nature Health, estima que substituir o sal comum por uma versão enriquecida com potássio poderia evitar quase 3 milhões de mortes por ano por doenças cardiovasculares e renais, além de prevenir mais de 10 milhões de novos casos. A mistura contém 75% de cloreto de sódio e 25% de cloreto de potássio. Ela reduz o consumo de sódio e aumenta o de potássio, ajudando a controlar a pressão arterial.

Cigarros/Coletas

Depois de São Paulo, a iniciativa de coleta de bitucas de cigarro do Instituto Limpa Brasil e da Phillip Morris Brasil chega a São Vicente, no litoral sul. Considerado "o lixo mais comum do planeta" por estudos científicos, os resíduos possuem contaminantes químicos que se espalham rapidamente, principalmente em contato com a água, podendo ser letal a várias espécies aquáticas. São Vicente recebe 20 bituqueiras em iniciativa de conscientização sobre descarte adequado de resíduos e os equipamentos serão distribuídos por diferentes pontos da cidade; iniciativa do Instituto Limpa Brasil e Philip Morris Brasil também prevê ações de limpeza e educação ambiental e será lançada no sábado, 14, na Marina Aquarium.

Preservação x Agro

"Os discursos do presidente Lula na COP31 reforçam uma mensagem importante: é possível conciliar conservação ambiental, produção e desenvolvimento econômico, colocando as pessoas no centro das soluções. A redução histórica do desmatamento no Brasil, com queda de 71% na Amazônia entre 2022 e 2026 e avanços também no Cerrado, ocorreu em um período de aumento de produtividade agropecuária, mostrando que proteger a natureza e produzir mais não são objetivos incompatíveis". Comentário é de Karen Oliveira, diretora de Políticas Públicas da The Nature Conservancy (TNC) Brasil e cofacilitadora da Coalizão Brasil sobre os discursos brasileiros na COP31 e aportes da TFFF (sigla em inglês para *Tropical Forest Forever Facility*). Os Mapas do Caminho para a transição dos combustíveis fósseis e para deter e reverter o desmatamento e a degradação florestal representam uma oportunidade de transformar os compromissos internacionais em ações concretas, com metas, investimentos e políticas capazes de acelerar os resultados.

Do copiloto ao agente: a nova fase da IA nos bancos

Mauricio Alarcon (*)

Avançar o uso da Inteligência Artificial nas instituições financeiras envolve sair de casos isolados de automação para uma integração rumo a decisões e operações que movem os negócios

Isso porque cerca de 60% das instituições ainda estão nas fases iniciais de adoção de IA, aponta a pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2026, realizada pela Deloitte.

A boa notícia é que os bancos brasileiros devem destinar cerca de R$3 bilhões em frentes que envolvam Inteligência Artificial, Analytics e Big Data ainda neste ano, 8% a mais que em 2025.

A combinação desses números mostra que não é preciso convencer o setor sobre o potencial da tecnologia, mas encontrar caminhos para escalá-la e capturar valor.

Para essa próxima fase de investimentos, os desafios vão além de chatbots, copilotos ou ferramentas capazes de gerar textos e códigos. O que temos previsto é o avanço da chamada IA agêntica, com arquiteturas que podem interpretar objetivos, consultar diferentes bases de dados, acionar sistemas e trabalhar de forma coordenada para executar etapas de um processo.

Para o setor financeiro, isso abre uma perspectiva importante. Bancos não sofrem por falta de dados. O problema é conseguir transformar bilhões de registros distribuídos entre sistemas, áreas e diferentes gerações de tecnologia em inteligência acionável no momento em que uma decisão precisa ser tomada.

É nesse ponto que ganha relevância a Decision Intelligence, abordagem que combina dados, analytics e inteligência artificial para transformar grandes volumes de informação em contexto para apoiar decisões de negócio. Em vez de esperar que um profissional formule uma pergunta para então consultar os dados, podemos caminhar para ambientes nos quais agentes especializados acompanham determinados contextos, identificam mudanças e levam sinais relevantes para quem precisa decidir.

Pensando na gestão de uma carteira com milhões de clientes, diferentes agentes podem analisar comportamento transacional, informações cadastrais e histórico de relacionamento para identificar sinais de churn silencioso, oportunidades de ativação ou situações que exigem atenção de compliance. A diferença, com essa automação, está em reduzir a distância entre o dado, a identificação de um evento e a capacidade de agir sobre ele.

Em projetos que acompanhamos, arquiteturas desse tipo já processaram mais de 200 milhões de registros, criando uma camada inteligente capaz de transformar dados dispersos em contexto para decisões.

A mesma lógica começa a chegar a outros processos do setor, como na gestão contratual, cujos agentes de IA podem interpretar documentos, acompanhar cláusulas, fazer reajustes e analisar riscos. O passo seguinte é fazer esses agentes trabalharem conectados aos processos e sistemas corporativos, e não como ferramentas isoladas.

É aí que surge uma mudança importante: deixamos de falar apenas em pessoas utilizando IA para começar a desenhar operações nas quais profissionais, agentes inteligentes, dados e sistemas tradicionais trabalham conjuntamente.

Para escalar a IA agêntica no setor financeiro, entretanto, os principais desafios estão na integração com sistemas legados, qualidade e governança dos dados, segurança, definição de permissões, rastreabilidade das decisões e supervisão humana. A tecnologia precisa estar preparada não apenas para funcionar, mas para operar dentro das exigências de um ambiente altamente regulado.

Desenvolver um agente para uma aplicação específica é apenas uma parte do desafio. Integrá-lo a uma operação bancária real, com escala, segurança, contexto de negócio, compliance e governança, exige uma arquitetura tecnológica e operacional muito mais complexa.

Por isso, o diferencial não está em quantos agentes um banco consegue colocar em funcionamento, mas sim na capacidade de orquestrá-los e conectá-los aos dados, sistemas, processos e profissionais que sustentam a operação, definindo com clareza onde a IA pode agir, onde precisa de supervisão e onde a decisão deve continuar sob responsabilidade humana.

A primeira onda da IA ajudou a automatizar tarefas. A próxima será marcada pela capacidade de interpretar contextos, antecipar situações e apoiar decisões. Para os bancos, transformar essa possibilidade em escala dependerá menos de experimentar novas ferramentas e mais de construir a arquitetura tecnológica e operacional capaz de colocá-las para trabalhar.

(*) Diretor da vertical de bancos da SONDA Brasil, líder regional em Transformação Digital.

Oito em cada dez empregadores brasileiros têm dificuldade para contratar. O que os líderes precisam mudar?

Requisitos excessivos, processos seletivos lentos e falhas na gestão restringem o acesso a talentos; especialista aponta medidas para melhorar a contratação e reduzir a rotatividade

A dificuldade para contratar profissionais qualificados é relatada por 80% dos empregadores brasileiros, ante 72% na média global, segundo o ManpowerGroup. O desafio não se resume à disponibilidade de mão de obra: critérios excessivamente restritivos, processos seletivos demorados e dificuldades para desenvolver e reter equipes também limitam a capacidade das empresas de preencher vagas. Em muitos casos, isso reflete a forma como as lideranças definem perfis, desenvolvem pessoas e criam condições para retê-las, em modelos de gestão que já não respondem às necessidades do mercado.



Kitinut Tum_CANVA

O cenário ganha outra dimensão diante das mudanças no mercado de trabalho: o Fórum Econômico Mundial estima que 39% das competências profissionais serão transformadas até 2030. Nesse contexto, contratar com base em cargos e trajetórias do passado tende a ser menos eficaz do que avaliar competências e capacidade de aprender.

Para Abraão Sena, sócio da vertical de People as a Service da Triven - empresa especializada em gestão estratégica para startups, tecnologia e negócios - parte da resposta está em rever a forma como as organizações identificam e avaliam talentos. "As empresas estão fugindo da responsabilidade de desenvolver talentos, querem e acreditam que todos devem vir já preparados", afirma o executivo.

Na prática, isso significa repensar exigências que não são indispensáveis ao trabalho, evitar reunir atribuições de diferentes cargos em uma única posição e reduzir etapas desnecessárias da seleção. Antes de perguntar onde estão os talentos, as lideranças precisam questionar se os perfis que definem, as condições que oferecem e os modelos de gestão que praticam ainda fazem sentido.

Da lógica de cargos à de competências e potencial de aprendizagem

Uma alternativa apontada pelo especialista é priorizar as competências e os resultados necessários para exercer a função, em vez de tratar diplomas e trajetórias profissionais tradicionais como filtros automáticos. A formação continua relevante e, em muitas funções, indispensável. O ponto é que ela deixe de ser o único critério de entrada. Dados do LinkedIn indicam que a contratação orientada por competências pode ampliar em 12,9 vezes o número de candidatos viáveis no Brasil. Apesar desse potencial, apenas 7% das empresas brasileiras reduziram a exigência de diploma, segundo a plataforma.

A mudança exige critérios objetivos de avaliação. Testes baseados em situações reais, entrevistas estruturadas e análise de portfólios, projetos e cursos podem ajudar a identificar o que cada candidato sabe fazer. Também pede que as empresas considerem o potencial de aprendizagem e a mobilidade interna, e não apenas quem já ocupou um cargo semelhante.

A revisão dos canais de recrutamento também permite alcançar profissionais em transição de carreira, pessoas com mais de 50 anos e candidatos fora dos grandes centros. "Um processo seletivo precisa avaliar o que a pessoa consegue entregar e como ela aprende, não apenas onde estudou ou trabalhou", ressalta Sena.

Reter talentos depende do modelo de liderança e do desenvolvimento contínuo

A contratação é apenas uma parte do desafio. O que está em jogo não é só encontrar talentos, mas transformar a maneira como as empresas os identificam, desenvolvem e retêm. Com as competências exigidas pelo mercado em transformação, desenvolver quem já integra a equipe e abrir espaço para a mobilidade interna pode ser uma alternativa à busca constante por profissionais externos. Segundo Abraão, as lideranças devem estar preparadas para dar feedback, reconhecer resultados e oferecer autonomia e perspectivas de crescimento.

"Não adianta divulgar oportunidades de crescimento e autonomia se, no dia a dia, o profissional não encontra espaço para aprender, participar das decisões e avançar na carreira", afirma o especialista. A recomendação é começar pelas posições mais críticas, revisar os requisitos das vagas e avaliar se há profissionais internos preparados para assumir novas funções. Indicadores como tempo de contratação, desempenho após seis meses, retenção no primeiro ano e preenchimento de vagas por mobilidade interna ajudam a identificar quais mudanças produzem resultados e onde ainda existem obstáculos.

O que faz uma startup chamar a atenção dos investidores-anjo em 2027

Especialista aponta que diversidade de setores, maturidade na gestão e capacidade de execução são diferenciais cada vez mais valorizados pelos investidores.

Após um período de cautela no mercado de inovação, os investidores-anjo chegam a 2027 mais ativos, porém muito mais criteriosos. Se antes a promessa de crescimento acelerado era suficiente para atrair capital, agora fatores como geração de receita, governança, eficiência operacional e capacidade de escala sustentável passaram a liderar as decisões de investimento.

Dados da Pesquisa Anual de Investimento Anjo 2026, realizada pela Anjos do Brasil, mostram que o volume aportado em startups brasileiras cresceu 4,2%, alcançando R$ 919 milhões em 2025. No entanto, o número de investidores diminuiu 1%, enquanto o ticket médio aumentou 5,3%, evidenciando um comportamento mais seletivo do mercado.

A tendência sinaliza uma mudança importante no perfil das oportunidades buscadas pelos investidores. Em vez de apostar em um grande número de empresas, os anjos estão concentrando recursos em startups com indicadores mais consistentes e modelos de negócio já validados.

Nesse contexto, a Lions Startups, venture buider voltada à incubação e desenvolvimento de negócios de alto potencial, tem acompanhado a evolução do mercado e das exigências dos investidores. Por reunir empresas de diferentes segmentos, a companhia possui uma visão abrangente das tendências que vêm direcionando os aportes. Para André Paixão, CEO da Lions, quatro características serão fundamentais para que uma startup se destaque diante dos investidores em 2027.

Receita comprovada vale mais do que projeções: a corrida por startups que prometiam escalar rapidamente deu lugar à busca por negócios que já demonstram tração comercial. Investidores estão observando com atenção métricas como crescimento recorrente de receita, retenção de clientes e potencial de expansão.

"Os investidores continuam interessados em inovação, mas querem enxergar fundamentos sólidos e capacidade real de execução", afirma

Inteligência artificial com aplicação prática: a inteligência artificial permanece no radar dos investidores, mas de forma mais madura. O foco está menos na tecnologia em si e mais na capacidade de resolver problemas concretos para empresas e consumidores.

Relatório da Angel Capital Association (ACA) aponta que grupos de investidores-anjo vêm ampliando o interesse por soluções ligadas à IA, especialmente aquelas aplicadas a segmentos específicos e com casos de uso já comprovados.

Governança e transparência ganharam protagonismo: uma das principais preocupações dos investidores é reduzir riscos. Por isso, startups com processos estruturados, organização financeira, compliance e clareza sobre indicadores de desempenho saem na frente durante negociações de investimento.

Fundadores experientes atraem mais atenção: investidores valorizam cada vez mais equipes que combinam conhecimento técnico e experiência de mercado. Empreendedores que já passaram por ciclos anteriores de crescimento, vendas ou gestão tendem a transmitir mais confiança na execução da estratégia. Além da ideia, a capacidade do time de adaptação diante das mudanças do mercado tornou-se um dos principais critérios de avaliação.

"O mercado está entrando em uma fase de maturidade. Os investidores continuam buscando inovação, mas agora priorizam empresas que conseguem demonstrar geração de valor, organização e potencial real de crescimento sustentável. Um dos diferenciais da Lions Startups é reunir startups de diversos setores da economia, permitindo que investidores tenham acesso a oportunidades variadas em áreas como tecnologia, saúde, agronegócio, fintechs e inteligência artificial, tudo dentro de um mesmo ecossistema", afirma André.

Novas regras fiscais mudam rotina e exigem mais controle dos negócios de beleza

As mudanças recentes na emissão de notas fiscais trouxeram um novo desafio para os salões de beleza que adotam o modelo de profissional parceiro ao transformar uma obrigação burocrática em parte da rotina do negócio

Davi Iglesias (*)

Desde 1º de setembro de 2026, as microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional passaram a emitir notas fiscais de serviço exclusivamente pelo Emissor Nacional da NFS-e, aposentando os antigos sistemas municipais. Para um setor majoritariamente composto por pequenos negócios, essa adaptação exige atenção redobrada sobre a forma como receitas, profissionais e repasses são contabilizados.

Outro ponto que exige cuidado é o preenchimento do código NBS (Nomenclatura Brasileira de Serviços), que identifica o tipo de atendimento prestado e tornou-se obrigatório para empresas de todos os regimes tributários. Para estabelecimentos que oferecem diferentes serviços, classificar cada procedimento corretamente virou etapa fundamental da organização fiscal.

No modelo de salão parceiro, existe ainda uma particularidade que não pode ser tratada como mero detalhe administrativo, que são a receita líquida do estabelecimento e a cota-parte do profissional precisam estar rigorosamente separadas. A parcela repassada ao profissional parceiro não integra o faturamento bruto do salão, o que significa que o cálculo correto desses valores dita o montante real sobre o qual os impostos serão pagos.

Na prática, o salão emite a nota fiscal ao cliente pelo valor total do serviço, destacando o profissional responsável e sua respectiva fatia, amparada pela documentação que comprova o repasse. Sem esse controle rigoroso, o estabelecimento corre o risco de pagar tributos sobre valores que não pertencem a ele. Por outro lado, fazer deduções sem o respaldo documental adequado expõe o negócio a riscos em eventuais fiscalizações.



Max Vakhtbovych_Pexels_CANVA

O desafio do controle por atendimento

É justamente nessa etapa que a operação costuma apertar. O salão precisa mapear cada atendimento com precisão, considerando quem realizou o serviço, quanto foi cobrado, qual percentual cabe ao parceiro, qual é a margem do estabelecimento e como tudo isso se conecta com a nota fiscal e o repasse financeiro.

Quando esse controle depende de cadernos, planilhas soltas ou softwares que não se comunicam, aumentam as chances de erros, retrabalho e divergências de caixa. Uma gestão organizada exige que cliente, serviço, profissional, valores, notas fiscais e repasses formem um fluxo rastreável de ponta a ponta.

Por isso, integrar o controle dos atendimentos à gestão financeira e fiscal deixa de ser apenas uma questão de praticidade. A agenda pode fornecer informações importantes para acompanhar os serviços prestados por cada profissional, calcular os repasses e manter um histórico que dê suporte à documentação fiscal. Quanto menos etapas dependerem de transcrição manual, menor o espaço para divergências entre o que aconteceu no atendimento e o que foi registrado posteriormente.

Essa organização também impacta a rotina dos profissionais parceiros. Eles precisam manter a situação cadastral regularizada e emitir a nota fiscal correspondente à cota-parte recebida pelo salão. É possível emitir uma única nota fiscal de serviços por mês com o valor total da cota-parte. Para quem atua como MEI, a emissão deve ser realizada pelo Portal do Simples Nacional. Assim, o salão também precisa acompanhar se os parceiros estão cumprindo corretamente suas obrigações e se os repasses estão devidamente documentados.

Fiscalização e gestão caminham juntas

Mais do que uma mudança na emissão de documentos, esse novo cenário reforça uma transformação que já vem acontecendo na gestão dos negócios de beleza em ter necessidade de conectar operação e controle financeiro. A emissão fiscal encerra o perfil de tarefa isolada que sobra para o contador no fim do mês e exige precisão nos dados digitados durante o próprio atendimento.

O primeiro passo para o gestor consiste em conferir a regularização da documentação dos parceiros e, em seguida, garantir que as notas emitidas reflitam a realidade da cadeira. Quando todas essas informações rodam em um mesmo sistema de gestão, unindo agenda, faturamento e repasse, o processo flui com naturalidade, eliminando planilhas paralelas. No fim das contas, a digitalização cumpre a lei e impulsiona a profissionalização do negócio.

(*) CEO da Gendo, plataforma de agendamento online e gestão voltada para micro, pequenas e médias empresas.

Coplatex Indústria e Comércio de Tecidos S.A.

CNPJ 14.533.049/0001-14

Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 - (Valores expressos em Milhares de Reais)

Balanço patrimonial Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 - (Valores expressos em Milhares de Reais)

		Controladora		Consolidado	
Circulante	**Nota**	**31/12/2025**	**31/12/2024**	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Caixa e equivalente de caixa	4	24.678	31.500	24.678	31.500
Contas a receber	5	39.123	26.575	39.123	26.575
Estoques	6	49.361	40.700	49.361	40.700
Tributos a recuperar	7	6.093	2.196	6.093	2.196
Adiantamentos		7.457	1.470	7.477	1.463
Despesas antecipadas		1.235	684	1.240	684
		127.947	**103.125**	**127.972**	**103.118**
Não circulante					
Deposito judicial		145	109	145	109
Tributos a recuperar	7	927	201	927	201
Imobilizado	8	23.314	13.534	23.314	13.534
Intangível	9	7.033	5.402	7.033	5.402
		31.419	**19.246**	**31.419**	**19.246**
Total do ativo		**159.366**	**122.371**	**159.391**	**122.364**

		Controladora		Consolidado	
Circulante	**Nota**	**31/12/2025**	**31/12/2024**	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Empréstimos e financiamentos	11	9.290	8.860	9.290	8.860
Fornecedores	12	20.991	13.677	20.991	13.677
Obrigações trabalhistas e sociais	13	4.986	3.591	4.986	3.591
Obrigações tributárias	14	9.592	5.471	9.592	5.471
Dividendos a pagar	17	5.588	4.208	5.588	4.208
Outras contas a pagar		2.916	1.592	2.973	1.592
		53.363	**37.399**	**53.420**	**37.399**
Não circulante					
Partes relacionadas	15	-	17.999	-	17.999
Contingências	16	27	82	27	82
Provisão para perdas em investimento	10	32	5		-
Outras contas a pagar		-	74	-	72
		59	**18.160**	**27**	**18.153**
Patrimônio líquido	17				
Capital social		59.410	24.410	59.410	24.410
Reserva legal		3.118	1.732	3.118	1.732
Reserva de lucros		43.416	40.670	43.416	40.670
		105.944	**66.812**	**105.944**	**66.812**
Total do passivo		**159.366**	**122.371**	**159.391**	**122.364**

Demonstração dos resultados abrangentes

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 - (Valores expressos em Milhares de Reais)

	Controladora		Consolidado	
	31/12/2025	**31/12/2024**	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Lucro líquido/(Prejuízo) do exercício	**27.714**	**17.713**	**27.714**	**17.713**
Resultados abrangentes		-		-
Total do resultado abrangente do exercício	**27.714**	**17.713**	**27.714**	**17.713**

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstração dos resultados

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 - (Valores expressos em Milhares de Reais)

		Controladora		Consolidado	
	Nota	**31/12/2025**	**31/12/2024**	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Receita liquida de vendas	18	229.122	160.321	229.122	160.321
(-) Custo de produção	19	(166.092)	(114.619)	(166.092)	(114.619)
(=) Lucro bruto		**63.030**	**45.702**	**63.030**	**45.702**
(+/-) Despesas /receitas operacionais					
Despesas gerais e administrativas	19	(32.107)	(21.826)	(32.134)	(21.831)
Outras receitas		3.440	147	3.440	147
Equivalência patrimonial	10	(27)	(5)	-	-
(=) Resultado operacional antes do resultado financeiro		**34.336**	**24.018**	**34.336**	**24.018**
Despesas financeiras	20	(4.251)	(4.613)	(4.251)	(4.613)
Receitas financeiras	20	10.031	7.682	10.031	7.682
(=) Resultado financeiro		**5.780**	**3.069**	**5.780**	**3.069**
(=) Resultado antes do imposto de renda e contribuição social		**40.116**	**27.087**	**40.116**	**27.087**
(-) Imposto de renda e contribuição social	21	(12.402)	(9.374)	(12.402)	(9.374)
(=) Lucro líquido do exercício		**27.714**	**17.713**	**27.714**	**17.713**

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstração do fluxo de caixa

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 - (Valores expressos em Milhares de Reais)

	Controlada		Consolidado	
	31/12/2025	**31/12/2024**	**31/12/2025**	**31/12/2024**
Lucro líquido do exercício	**27.714**	**17.713**	**27.714**	**17.713**
Juros, variações monetárias e cambiais	(700)	(2.143)	(700)	(2.143)
Perdas Estimadas com Créditos de Liquidação Duvidosa (PECLD)	95	796	95	796
Provisão (reversão) para perda de estoques	384	446	384	446
Equivalência Patrimonial	27	5	-	-
Depreciação e amortização	3.993	3.191	3.993	3.191
Provisão (reversão) de contingências	(55)	2	(55)	2
Valor residual do ativo baixado	483	148	483	148
	31.941	**20.158**	**31.914**	**20.153**
(Diminuição)/aumento líquido das contas de ativo e passivo				
Contas a receber	(12.643)	(9.304)	(12.643)	(9.304)
Estoques	(9.045)	(9.150)	(9.045)	(9.150)
Tributos a recuperar	(4.623)	86	(4.622)	86
Adiantamentos	(5.987)	1.788	(6.014)	1.795
Depósitos judiciais	(36)	-	(36)	-
Despesas antecipadas	(551)	(380)	(556)	(380)
Fornecedores	7.314	3.758	7.314	3.758
Obrigações trabalhistas e sociais	1.395	644	1.395	644
Obrigações tributárias	4.121	2.341	4.121	2.339
Outras contas a pagar	1.254	734	1.313	734
Caixa proveniente das (Aplicado nas) atividades operacionais	**13.141**	**10.675**	**13.141**	**10.675**
Fluxo de caixa das atividades de investimentos				
Aquisição de imobilizado	(13.796)	(2.629)	(13.796)	(2.629)
Aquisição de intangível	(2.091)	(2.165)	(2.091)	(2.165)
Caixa líquido aplicado nas atividades de investimentos	**(15.887)**	**(4.794)**	**(15.887)**	**(4.794)**
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos				
Captação de empréstimos e financiamentos	11.578	12.215	11.578	12.215
Pagamento de empréstimos com partes relacionadas	-	(381)	-	(381)
Dividendos pagos	(5.206)	(4.982)	(5.206)	(4.982)
Pagamentos de empréstimos e financiamentos	(10.448)	(14.996)	(10.448)	(14.996)
Caixa líquido proveniente das (Aplicado nas) atividades de financiamentos	**(4.076)**	**(8.144)**	**(4.076)**	**(8.144)**
Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa	**(6.822)**	**(2.263)**	**(6.822)**	**(2.263)**
Caixa e equivalentes de caixa no início do exercício	31.500	33.763	31.500	33.763
Caixa e equivalentes de caixa no final do exercício	24.678	31.500	24.678	31.500
Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa	**(6.822)**	**(2.263)**	**(6.822)**	**(2.263)**

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Demonstração das mutações patrimônio líquido

Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024 - (Valores expressos em Milhares de Reais)

	Capital social	Reserva de lucros	Reserva legal	Lucros acumulados	Total
Saldos em 31 de dezembro de 2023	**24.410**	**29.012**	**846**	**-**	**54.268**
Lucro líquido do exercício	-	-	-	17.713	17.713
Constituição reserva legal	-	-	886	(886)	-
Distribuição de dividendos	-	-	-	(5.168)	(5.168)
Reserva de lucros	-	11.659	-	(11.659)	-
Saldos em 31 de dezembro de 2024	**24.410**	**40.670**	**1.732**	**-**	**66.812**
Lucro do exercício	-	--	-	27.714	27.714
Distribuição de dividendos	-	-	-	(6.582)	(6.582)
Constituição reserva legal	-	-	1.386	(1.386)	-
Reserva de lucros	-	19.746	-	(19.746)	-
Aumento de capital	17.999				17.999
Capitalização da reserva	17.000	(17.000)			-
Saldos em 31 de dezembro de 2025	**59.410**	**43.416**	**3.118**	**-**	**105.944**

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Resumo das Notas explicativas às demonstrações financeiras Exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e 2024-(Valores expressos em Milhares de Reais)

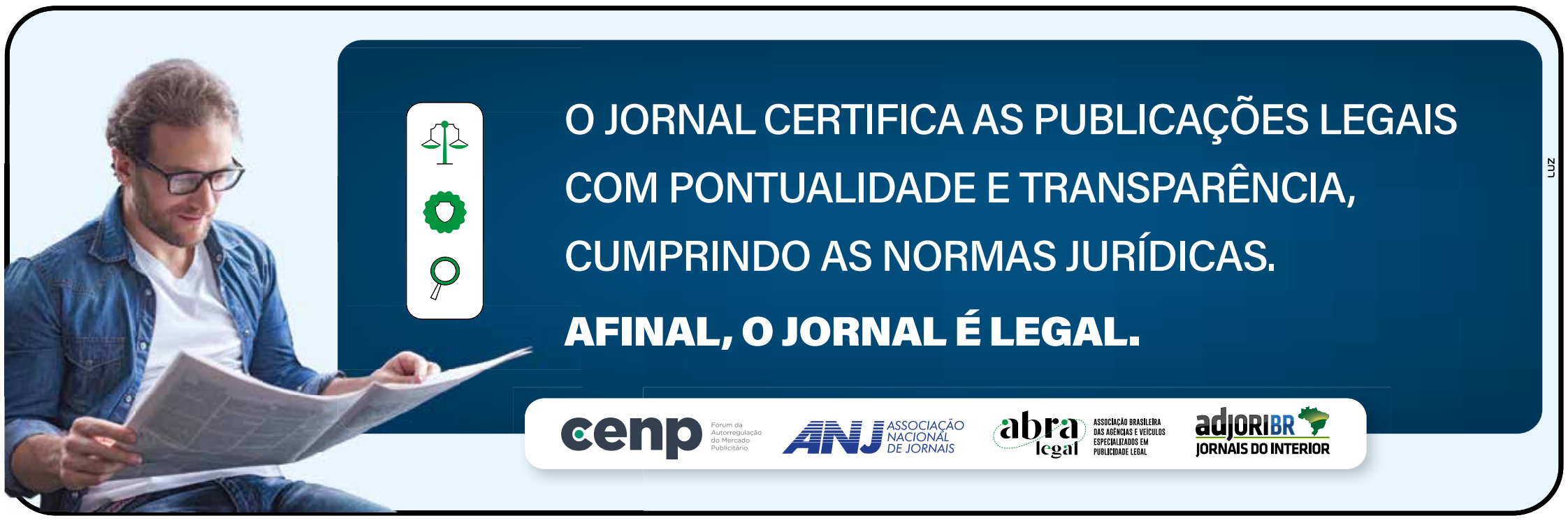
1. Contexto operacional: A Coplatex Indústria e Comércio de Tecidos S.A., (Companhia)com Sede na Estrada Pinheirinho Suzano, 6110-cidade de Itaquaquecetuba/SP, foi constituída em 21 de setembro de 2011 e tem por objeto social, dentre outros, a importação, exportação e comércio de fios e tecidos em geral; fabricação e comercialização de produtos para blindagem automotiva; fabricação e comercialização de coletes balísticos de uso permitido e restrito; fabricação e comercialização de tecido à prova de balas; fabricação de bolsas para airbags, e fabricação de equipamentos e acessórios para segurança e proteção pessoal profissional e individual. A Companhia no decorrer do exercício de 2025 captou e liquidou recursos com instituições financeiras, para suprir as suas operações, fluxos de investimentos e capital de giro. A Administração tem um plano de negócios definido que tem por fundamento, o aumento de ingresso de receitas, mediante ampliação de portfólio de produtos e alinhamento de custos para participação de processos licitatórios. Assim como possui plano de otimização de custos e despesas para manter margem de lucro apropriada de suas operações. **1.1. Continuidade Operacional:** Com base em nosso melhor conhecimento, não há nenhum fato ou contingência relevante que não tenha sido informado e, que possa (i) impedir a continuidade operacional ordinária da Companhia, e/ou (ii) afetar significativamente a situação financeira e patrimonial da Coplatex e influir na sua continuidade. Sendo assim as demonstrações financeiras foram elaboradas levando em conta esse pressuposto. **1.2. Operações societárias realizadas em 2024:** Em 20 de agosto de 2024 a Companhia adquiriu a totalidade das quotas da Nelawoy S.A uma empresa de prateleira adquirida no exterior com o objetivo de facilitar sua expansão internacional e otimizar suas operações em mercados estrangeiros. Esta nota explicativa tem por finalidade detalhar os aspectos relevantes dessa aquisição, incluindo os motivos, impactos e conformidade regulatória. A aquisição da empresa de prateleira foi realizada pelos seguintes motivos: a) Rapidez na entrada no mercado estrangeiro, reduzindo burocracias locais; b) cumprimento de requisitos regulatórios do país onde a empresa foi adquirida; c) facilidade para abertura de contas bancárias e obtenção de licenças operacionais e d) maior flexibilidade para condução de negócios internacionais. A aquisição da empresa de prateleira no exterior reforça o compromisso da Companhia com sua estratégia de expansão global. Todas as etapas foram conduzidas com transparência e em conformidade com as regulamentações aplicáveis, garantindo segurança e confiabilidade na operação. Os detalhes da aquisição estão demonstrados na nota explicativa nº 10. **Comparabilidade das demonstrações financeiras:** Em 2024, o resultado contempla o período de 4 meses da controlada Nelawoy adquirida em 20 de agosto de 2024. A análise das demonstrações financeiras consolidadas deve considerar esse evento que afetou a comparabilidade entre os períodos. **2. Apresentação e elaboração das demonstrações financeiras: 2.1. Declaração de conformidade:** As demonstrações financeiras foram elaboradas, em sua totalidade, com base nas práticas contábeis adotadas no Brasil e de acordo com o CPC PME (R1)--Contabilidade para Pequenas e Médias Companhias emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).
As Demonstrações Financeiras completas foram publicadas na edição digital deste jornal conforme Lei nº 6.404/76, Art. 289 e encontram-se à disposição dos Senhores acionistas e interessados na sede social da Companhia e no site: www.jornalempresasenegocios.com.br

Diretoria
Victor de Jesus Gallo - CEO
Erika Santos
Contadora-CRC 247 688

Edital de Leilão Extrajudicial de Bem Imóvel

Início 1ª Praça: 23 de novembro de 2026, às 15:00hs. **Término 1ª Praça:** 25 de novembro de 2026, às 15:00hs.
Início 2ª Praça: 25 de novembro de 2026, às 15:01hs. **Término 2ª Praça:** 02 de dezembro de 2026, às 15:00hs.
Bem: Imóvel residencial localizado na Rua Carlos Aprile (ou Rua Manuel Leitão Avilez), nº 129, Bortolândia, São Paulo/SP. **Matrícula(s):** Matrícula nº 63.170 do 15º CRI de São Paulo/SP.
Avaliação: R$ 820.000,00. **– Lance mínimo 2ª Praça:** R$ 577.616,48.
Comissão: O arrematante pagará ao Leiloeiro 5% de comissão sobre o valor da arrematação.
Leiloeiro: Marcus Vinicius Yoshimi Uebara. **- JUCESP** sob o **nº 1.406.**
(11) 3107-0933 - www.destakleiloes.com.br. K-12e13/11

Empresas & Negócios Publicidade Legal





Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity

Marketing Educacional B2B2C: Como Parcerias Estratégicas Podem Ampliar o Alcance das Instituições?

Quando pensamos em captação de alunos, normalmente imaginamos uma instituição comunicando seus cursos diretamente aos estudantes e às famílias. Entretanto, minha experiência no marketing educacional mostrou que algumas das oportunidades mais interessantes surgem quando construímos relacionamentos com outras organizações. Escolas, empresas, associações e instituições parceiras podem ajudar a aproximar estudantes de experiências que dificilmente conheceriam por meio de uma campanha tradicional.

Essa lógica está relacionada ao modelo B2B2C, no qual uma organização estabelece parcerias com outras instituições para alcançar o consumidor final. No mercado educacional, acredito que esse modelo ganha força quando a parceria entrega valor para todos os envolvidos. Uma universidade pode colaborar com escolas oferecendo workshops, competições, formação para professores e atividades de orientação profissional. A escola amplia as oportunidades de aprendizagem, o estudante experimenta novas possibilidades e a universidade constrói relacionamentos baseados em experiências concretas.

A teoria da lógica dominante de serviços, apresentada por Vargo e Lusch (2004), ajuda a compreender esse processo. Os autores destacam a importância dos relacionamentos e da criação conjunta de valor. Essa perspectiva é especialmente relevante para a educação, porque o valor de uma experiência não está apenas no que a instituição oferece, mas também na maneira como estudantes, professores e parceiros participam dela.

Na Full Sail University, minha atuação com comunidades educacionais reforçou a importância de desenvolver projetos que façam sentido para os parceiros. Não acredito que uma parceria deva existir apenas para distribuir materiais promocionais ou coletar contatos. Ela precisa responder a necessidades reais, como ampliar o repertório profissional dos jovens, aproximar a escola das transformações do mercado ou oferecer experiências complementares à formação acadêmica. Hemsley-Brown e Oplatka (2006), ao analisarem pesquisas sobre marketing no ensino superior, destacam a necessidade de compreender as particularidades desse mercado, em vez de simplesmente reproduzir práticas comerciais tradicionais.

Para estruturar uma estratégia B2B2C, recomendo começar pela identificação de interesses comuns, estabelecer responsabilidades claras e definir indicadores que considerem engajamento, continuidade e resultados para cada parceiro. Também considero essencial respeitar a autonomia das instituições e a privacidade dos estudantes.

Acredito que o marketing educacional tem muito a ganhar quando deixa de enxergar outras organizações apenas como canais de divulgação. Parcerias estratégicas podem se transformar em ambientes de aprendizagem, confiança e desenvolvimento. Para isso, precisamos continuar estudando novos modelos de colaboração e compreender que, na educação, crescer junto pode ser mais valioso do que simplesmente alcançar mais pessoas.

Referências

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management, 19*(4), 316–338. https://doi.org/10.1108/09513550610669176

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1–17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

(*) - 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: **ALEXANDRE PACHECO DOS REIS,** brasileiro, solteiro, nascido aos 23/09/1978, motoboy, natural de Curitiba - PR, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Custodio Candido dos Reis e de Cleusa Pacheco dos Reis; A pretendente: **DANIELA SILVA FERNANDES,** brasileira, solteira, nascida aos 11/01/1986, supervisora de relacionamento, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jorge Fernandes e de Neusa Maria da Silva Fernandes.

O pretendente: **FRANSUELSON RODRIGUES DA SILVA,** brasileiro, divorciado, nascido aos 08/11/1983, mecânico automotivo, natural de Araripina - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Alves da Silva e de Maria Ponciona Rodrigues da Silva; A pretendente: **GEOVANA DE SOUZA SANTOS,** brasileira, solteira, nascida aos 08/06/2003, gerente administrativa, natural de Ipubi - PE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Gesiel Pereira dos Santos e de Mônica Silva de Souza Santos.

O pretendente: **ANDRÉ LUIZ DOS REIS DE SOUSA,** brasileiro, divorciado, nascido aos 18/06/1981, empresário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Osmar Rocha Sousa e de Davina Brum dos Reis de Sousa; A pretendente: **SILMARA DA MOTA NOVAES,** brasileira, solteira, nascida aos 07/01/1990, analista financeira, natural de Condeúba - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jair Novaes Sobrinho e de Maria Helena da Mota.

O pretendente: **DIOGO SOARES DOS SANTOS,** brasileiro, solteiro, nascido aos 31/08/1991, analista de planejamento, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ildevan de Jesus Santos e de Francisca Rozenilda Soares da Silva Santos; A pretendente: **RAFFAELA APARECIDA OLIVEIRA DA COSTA,** brasileira, solteira, nascida aos 23/01/2004, assistente administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Dario Vieira da Costa e de Roberta Aparecida Gomes Chacon de Oliveira.

O pretendente: **ROBERTO SANTOS DE FREITAS,** brasileiro, divorciado, nascido aos 04/03/1981, vendedor de armas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel Joaquim de Freitas e de Graça Maria Santos de Freitas; A pretendente: **ADRIANA MARIA DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 16/08/1987, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João José da Silva e de Terezinha Maria da Silva.

O pretendente: **CLAYTON SOUZA DE ALMEIDA,** brasileiro, divorciado, nascido aos 10/02/1975, engenheiro agrimensor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Geraldo Queiroz de Almeida e de Josefa Maria Souza de Almeida; A pretendente: **ARECELI BARBOSA DOS SANTOS,** brasileira, solteira, nascida aos 27/12/1978, comerciante, natural de São Sebastião do Passé - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Celestino dos Santos e de Matilde Barbosa dos Santos.

O pretendente: **LUIS ERLAM SILVA MOURA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 19/12/1976, contínuo, natural de Canindé - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de João Evangelista Gabriel de Moura e de Maria Laura Silva Moura; A pretendente: **ROSEMEIRE FERREIRA DE ARAUJO,** brasileira, solteira, nascida aos 10/09/1977, operadora de loja, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Pedro Ferreira de Araujo e de Lenita de Vasconcelos Araujo.

O pretendente: **MOISES SOUZA LIMA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 13/01/2000, barbeiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Deocleciano Lima e de Veronica Silva Souza; A pretendente: **VITÓRIA MOREIRA FONTES LIMA,** brasileira, solteira, nascida aos 04/02/2005, auxiliar pedagógica, natural de Suzano - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Celso Antonio Moreira Fontes Lima e de Elisangela Silva Moreira Fontes Lima.

O pretendente: **PEDRO HENRIQUE FREIRE BENTO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 30/09/2004, empresário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Pedro Luiz Aparecido Bento e de Ailde Freire dos Santos Bento; A pretendente: **MARIANA MATOS RODRIGUES,** brasileira, solteira, nascida aos 15/09/2004, auxiliar administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Marcio Adriano Rodrigues e de Marlete Matos da Silva Rodrigues.

A pretendente: **ALINE RODRIGUES DOS SANTOS,** brasileira, solteira, nascida aos 28/07/1996, assessora parlamentar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ivo Assis dos Santos e de Maria de Fatima Rodrigues dos Santos; A pretendente: **NÁTHALY RANGEL PEREIRA,** brasileira, solteira, nascida aos 17/08/1993, assistente administrativa, natural de Pelotas - RS, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antônio Augusto Pereira e de Catarina Sedrez Rangel.

O pretendente: **ANDRÉ SANTOS FONSECA,** brasileiro, divorciado, nascido aos 10/11/1986, contador, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Wanderley Almeida Fonseca e de Sandra Regina dos Santos Fonseca; A pretendente: **ALINE NERY DA ROCHA,** brasileira, divorciada, nascida aos 25/03/1985, auxiliar de enfermagem, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Tarciso da Rocha e de Edna Aparecida Nery da Rocha.

O pretendente: **WILLIAN CORDEIRO DOS SANTOS,** brasileiro, solteiro, nascido aos 03/04/1997, empresário, natural de Uauá - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Wilson dos Santos e de Maria José Cordeiro de Amarante dos Santos; A pretendente: **VITÓRIA SANTANA DE OLIVEIRA,** brasileira, solteira, nascida aos 25/05/2006, atendente, natural de Itapecerica da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Cícero José de Oliveira e de Juliana de Santana.

O pretendente: **ÉMERSON SILVA DOS SANTOS,** brasileiro, solteiro, nascido aos 21/05/2001, confeiteiro, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Claudionor Lima dos Santos e de Maria do Socorro Silva; A pretendente: **MONIQUE CRISTINA BARROSO DA SILVA,** brasileira, solteira, nascida aos 04/08/2005, atendente, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Carlos da Silva e de Eneida Barroso Vieira Silva.

O pretendente: **LEANDRO BRANDÃO DA COSTA,** brasileiro, divorciado, nascido aos 20/03/1990, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luiz Barros da Costa e de Marlene Martins Brandão; A pretendente: **NANCI LUZIA DO NASCIMENTO PARAISO,** brasileira, divorciada, nascida aos 28/10/1991, técnica de enfermagem, natural de João Câmara - RN, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Severino Carlos Costa Paraiso e de Maria Rosilda do Nascimento.

O pretendente: **FÁBIO JOAQUIM MONTEIRO LEITE,** brasileiro, solteiro, nascido aos 28/02/2004, motorista, natural de Osasco - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Fabio Pereira Leite e de Michelle Monteiro Andrade; A pretendente: **KASSIA LOPES DE SENA,** brasileira, solteira, nascida aos 15/05/2005, gerente administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Cornelio Ferreira de Sena e de Silvana Lopes de Morais.

O pretendente: **JOÃO VICTOR XAVIER DA SILVA,** brasileiro, solteiro, nascido aos 05/09/2003, auxiliar administrativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luciano Ferreira da Silva e de Maria Teles Xavier; A pretendente: **BEATRIZ RAFAELLY DA SILVA CASSIANO,** brasileira, solteira, nascida aos 06/08/1998, cabeleireira, natural de Itapecerica da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Dario da Silva Cassiano e de Roseli Aparecida Silva.

O pretendente: **JOSÉ PEREIRA FILHO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 24/10/1960, vigilante, natural de São José do Goiabal - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Pereira Sobrinho e de Arminda Benevenuto Pereira; A pretendente: **ROSILENE MOURA DE SOUSA,** brasileira, viúva, nascida aos 26/06/1966, do lar, natural de Itapagé - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Manoel Cândido de Moura e de Irismar Teixeira Moura.

O pretendente: **DIOGO VIANA CARDOSO SANTOS,** brasileiro, solteiro, nascido aos 11/02/2002, professor, natural de Itapecerica da Serra - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Moises Cardoso Santos e de Neusilene Santos Viana; A pretendente: **ELIZABETE DA SILVA SANTOS,** brasileira, solteira, nascida aos 05/05/2004, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Elenildo Santana dos Santos e de Rosivania da Silva Sá.

O pretendente: **GERONIMO DA SILVA FELIX,** brasileiro, divorciado, nascido aos 10/06/1975, eletricista, natural de Barueri - SP, residente e domiciliado em Carapicuíba - SP, filho de Gerson de Lima Felix e de Lourdes da Silva Felix; A pretendente: **ADRIANA ALVES DOS SANTOS,** brasileira, divorciada, nascida aos 14/07/1973, de serviços domésticos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Salvador Marinho dos Santos e de Odete Santana Alves dos Santos.

O pretendente: **JACOBI RODRIGUES CAVALCANTE MELO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 29/10/1997, faxineiro, natural de Ipaporanga - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Silva Melo e de Elza Rodrigues Cavalcante Melo; A pretendente: **ANTONIA EDNA DE CASTRO DE SOUSA,** brasileira, solteira, nascida aos 23/07/1998, vendedora, natural de Barra do Corda - MA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Maria Eva de Castro de Sousa.

O pretendente: **ILMACSON MENEZES MONTEIRO,** brasileiro, solteiro, nascido aos 22/11/1999, confeiterio, natural de Ilhéus - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Edmilson de Souza Monteiro e de Jilveane de Oliveira Menezes; A pretendente: **RAFAELA NOGUEIRA MOURA,** brasileira, solteira, nascida aos 26/06/1995, professora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rafael José de Moura e de Irene Nogueira de Bessa Moura.

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
3º Subdistrito - Penha de França
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil

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

O pretendente: **HENRIQUE ASSIS BARRETO,** profissão: autônomo, estado civil: solteiro, naturalidade: Ipiaú, BA, data-nascimento: 22/06/1999, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Jociel Santos Barreto e de Luciene de Jesus Assis. A pretendente: **MAYRA LEITE DA SILVA,** profissão: vendedora, estado civil: solteira, naturalidade: Andrelândia, MG, data-nascimento: 14/02/1999, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Antonio Marcos da Silva e de Rosana Leite da Silva.

O pretendente: **RAFAEL RIBEIRO BASTOS,** profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 20/11/2002, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Haroldo Bastos e de Simone de Fátima Pires Ribeiro Bastos. A pretendente: **NICOLE ANTONIAZZI MERCATELLI,** profissão: comerciante, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 17/03/2001, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Marcelo Mercatelli e de Rejane Lacorte Antoniazzi Mercatelli.

O pretendente: **ENRICO AGUIAR VRUNSKI,** profissão: consultor, estado civil: solteiro, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 27/02/2004, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Reinaldo Vrunski Gonçalves e de Ereni Gomes Aguiar Vrunski. A pretendente: **LETÍCIA SANTOS ASTOLFO,** profissão: corretora de seguros, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 26/01/2006, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Eduardo Ferreira Astolfo e de Camila Ribeiro dos Santos.

A pretendente: **ALINE ALVES DOS SANTOS,** profissão: enfermeira, estado civil: divorciada, naturalidade: Jacareí, SP, data-nascimento: 05/09/1989, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Vinícius José dos Santos e de Josiane Alves da Silva Santos. A pretendente: **JULIANA FONSECA MORENO,** profissão: jornalista, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 29/07/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Sergio Krambeck Moreno e de Helena Bacco da Fonseca Moreno.

O pretendente: **FELIPE MORASSI,** profissão: supervisor de segurança, estado civil: solteiro, naturalidade: Santo André, SP, data-nascimento: 10/11/1992, residente e domiciliado na Vila Marina , Santo André, SP, filho de Edemir Morassi e de Kênia Mara Garcia Morassi. A pretendente: **FABIANA RODRIGUES DE SOUZA,** profissão: professora de educação física, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 16/07/1991, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Ladislau Moraes de Souza e de Tania Maria Rodrigues de Souza.

O pretendente: **LINDOMAR BASTOS QUEIROZ SILVA,** profissão: engenheiro civil, estado civil: solteiro, naturalidade: Baixa Grande, BA, data-nascimento: 19/10/1990, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Derneval Santos Silva e de Carmelita Bastos Queiroz Silva. A pretendente: **MICHELY MATOS DE OLIVEIRA,** profissão: engenheira civil, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 02/10/2000, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Manoel José de Oliveira e de Alexsandra Matos de Lima Oliveira.

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: **CLAYTON HENRIQUE DO NASCIMENTO,** nascido em Santo André, SP, no dia 20/03/1977, profissão autônomo, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Jesuino Henrique do Nascimento e de Joana Maria do Nascimento. A pretendente: **NATALIA PINHEIRO DE ALMEIDA,** nascida nesta Capital, Vila Nova Cachoeirinha, SP, no dia 23/12/1996, profissão autônoma, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Antonio Anisio de Almeida e de Francisca Valda Pinheiro de Almeida.

A pretendente: **ROBERTA FERREIRA DO NASCIMENTO,** nascida em Recife, PE (registrada no ORCPN de Abreu e Lima, PE), no dia 19/05/1966, profissão líder de produção, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Eliezete Ferreira do Nascimento. A pretendente: **ROSIANE DE JESUS COSTA,** nascida em Queimadas, BA, no dia 08/02/1981, profissão vendedora, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Miguel da Costa e de Josefa Joana de Jesus.

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

A nova arte de delegar: como confiar em agentes de IA sem perder o controle

A inteligência artificial era tratada nas empresas como uma ferramenta de apoio. Ela ajudava a encontrar informações, resumir documentos, elaborar textos e sugerir caminhos

André Racz (*)



gerait_Pixabay_CANVA

A decisão final e a tomada de ação, na maioria das vezes, continuava nas mãos de uma pessoa. Com a evolução dos agentes de inteligência artificial, essa relação começa a mudar. Em vez de apenas responder a comandos, esses sistemas podem receber objetivos, executar etapas de um processo, consultar diferentes fontes de informação e realizar tarefas com cada vez menos intervenção humana.

A mudança abre oportunidades importantes de produtividade. Mas também exige uma nova reflexão: estamos preparados para delegar? A pergunta não é apenas se a tecnologia consegue executar uma tarefa. É se sabemos definir o que ela pode fazer, quais informações pode acessar, em que situações deve interromper sua atuação e quando precisa pedir ajuda a uma pessoa. Em outras palavras, o desafio não é somente desenvolver agentes inteligentes. É construir as condições para que eles atuem de maneira confiável.

Autonomia não significa ausência de limites

Quando uma empresa delega uma atividade a um profissional, não espera que ele tenha liberdade irrestrita para tomar qualquer decisão. Existem responsabilidades, alçadas de aprovação, políticas internas e procedimentos para situações excepcionais.

Com agentes de IA, o princípio deve ser semelhante. A diferença é que a velocidade e a escala de execução podem ser muito maiores e consequentemente o potencial de dano. Um sistema pode realizar diversas ações em sequência antes que alguém perceba que algo saiu do esperado.

Por isso, conceder autonomia precisa ser uma decisão consciente e proporcional ao risco envolvido. Um agente encarregado de organizar informações, por exemplo, pode operar com mais liberdade do que outro capaz de alterar registros importantes, compartilhar dados sensíveis ou autorizar uma operação financeira. Isso não significa limitar a inovação por excesso de cautela. Significa reconhecer que diferentes atividades exigem diferentes níveis de confiança e controle. A boa governança não é um obstáculo à autonomia. É o que permite ampliá-la com responsabilidade.

Segurança precisa fazer parte do projeto, não entrar no final

Um erro comum em processos de transformação digital é tratar a segurança como uma etapa posterior: primeiro a solução é desenvolvida, depois os riscos são avaliados e, por fim, os controles são adicionados. No contexto dos agentes de IA, essa lógica pode ser especialmente problemática. Afinal, esses sistemas podem depender de acesso a documentos, bancos de dados, aplicações e ferramentas que fazem parte da operação cotidiana de uma empresa.

É necessário definir desde o início quais dados podem ser utilizados, quais ações estão autorizadas, como as atividades serão registradas e quais mecanismos permitirão interromper uma execução inadequada. Também é importante testar os sistemas em situações que fujam do cenário ideal. Como eles reagem diante de informações contraditórias? O que acontece quando recebem instruções maliciosas ou tentam executar algo fora de seu escopo? Como uma decisão pode ser revisada?

Essas perguntas precisam fazer parte do desenvolvimento e da operação, e não apenas de uma avaliação formal de segurança no fim do processo. Outro erro é confiar cegamente em técnicas de prompt engineering, definindo os limites e permissões de atuação de um agente como um conjunto de instruções ao seu modelo. Para ações realmente sensíveis é necessário a aplicação de controles determinísticos aplicados nas ferramentas, bloqueios de acesso e não apenas deixar esse controle na decisão do modelo.

O papel das pessoas também precisa evoluir

A expansão dos agentes de IA não elimina a responsabilidade humana. Na verdade, torna essa responsabilidade ainda mais importante, embora de outra natureza. Se antes o trabalho estava concentrado em executar cada etapa de uma atividade, parte desse esforço poderá ser direcionada para definir objetivos, estabelecer critérios, acompanhar resultados e lidar com exceções.

Isso exige mudanças na forma como as equipes trabalham e como as lideranças organizam os processos. Não basta disponibilizar uma nova ferramenta e esperar que os resultados apareçam. É preciso rever fluxos de trabalho, preparar as pessoas e estabelecer responsabilidades claras.

Outro ponto fundamental é evitar que a supervisão se transforme em mera formalidade. Aprovar tudo automaticamente, sem compreender o que está sendo validado, não representa controle efetivo. A supervisão precisa ser proporcional ao impacto das decisões e oferecer condições reais para intervir quando necessário.

Confiança se constrói com evidências

A confiança em um agente de IA não deve depender apenas da qualidade de suas respostas ou de demonstrações bem-sucedidas. Ela precisa ser construída com evidências de que o sistema opera dentro dos limites estabelecidos, de que seus resultados podem ser avaliados e de que existe uma forma de responder quando algo dá errado. Como nas relações humanas, a confiança deve se construída aos poucos, observando-se o comportamento dos agentes antes de ampliar sua autonomia.

Isso envolve acompanhar o desempenho ao longo do tempo, registrar ações relevantes, revisar permissões e estabelecer mecanismos de correção. Também significa reconhecer que a autonomia concedida hoje pode precisar ser revista amanhã, conforme o contexto e os riscos mudem. A partir dessa perspectiva, segurança deixa de ser apenas uma defesa contra incidentes. Ela passa a integrar a própria estratégia de adoção da inteligência artificial. Empresas que conseguem combinar autonomia, supervisão e responsabilidade têm melhores condições de transformar experimentos em resultados consistentes.

A próxima etapa da inteligência artificial não será definida apenas por quem possui os modelos mais avançados ou consegue automatizar mais tarefas. Será definida, também, por quem souber delegar melhor. Porque, no fim, a questão não é escolher entre confiar na IA ou manter o controle humano. É construir um modelo em que a tecnologia tenha espaço para agir, as pessoas saibam quando intervir e a organização consiga responder pelas decisões tomadas em seu nome.

(*) CIO da CERC.

Black Friday: IA para evitar falta de produtos e ajustar preços em tempo real

Com equipe própria de especialistas em dados, companhia cruza fatores para garantir produtos na gôndola e no app sem gerar sobras de estoque. Para lidar com o aumento expressivo de pedidos durante o período de Black Friday deste ano, o Grupo Carrefour Brasil, que detém as redes Carrefour, Atacadão e Sam's Club, colocou a inteligência artificial (IA) no centro da sua operação, usando modelos matemáticos desenvolvidos internamente para prever a demanda e calcular os melhores preços.

O projeto é tocado por um time próprio de mais de 30 profissionais dedicados a dados e tecnologia. O objetivo principal é resolver uma das maiores dores do varejo: garantir o abastecimento sem gerar encalhe de mercadorias após a data.

O que significa cruzar mais de 80 fatores?

Para decidir exatamente o que comprar, em que quantidade e para onde enviar cada lote, o Grupo Carrefour Brasil criou um sistema inteligente de abastecimento. Na prática, são analisadas mais de 80 tipos de informações ao mesmo tempo antes de fazer qualquer recomendação.

Entre esses fatores estão o histórico de vendas dos anos anteriores; o comportamento de compras específico de cada região do Brasil; o calendário de promoções e eventos; a capacidade de armazenamento dos centros de distribuição e o tempo que cada fornecedor leva para entregar os produtos.

Com esse cálculo automático, o sistema aponta quanto e quando cada loja precisa ser reabastecida. A solução já trouxe resultados positivos para o dia a dia da companhia: redução de 12% nas perdas de produtos perecíveis (alimentos frescos) e uma queda de 4% no volume de estoque parado em circulação.

Preços atualizados 24 horas por dia, todos os dias da semana

Outra frente em que a inteligência artificial atua diretamente é na formação de preços. O sistema monitora as oscilações do mercado, o ritmo de busca dos clientes e o fluxo de compras de forma ininterrupta, funcionando 24 horas por dia, durante os sete dias da semana.

Com base nessas tendências, a tecnologia sugere ajustes para manter os preços competitivos sem comprometer as contas da empresa. Nos produtos que já contam com esse acompanhamento inteligente, a rede registrou um aumento de 3,5% a 4% nas vendas.

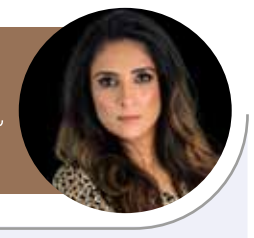
Além disso, as informações de navegação no aplicativo Meu Carrefour ajudam a personalizar ofertas, mostrando itens mais relevantes para o perfil de cada cliente.

Tecnologia com supervisão humana

Mesmo com processos automatizados, o Grupo Carrefour Brasil adota a regra de que a palavra final sempre cabe às pessoas. As recomendações geradas pelos computadores passam pela avaliação e aprovação das equipes comerciais antes de irem para a prática. O princípio adotado pela empresa é simples: primeiro testar e medir os resultados em pequena escala para, só então, expandir a solução com segurança.

A companhia também já iniciou os primeiros testes com agentes de inteligência artificial generativa, ferramentas que conversam com os operadores internos para acelerar a consulta a dados complexos e preparar as próximas inovações do varejo.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Liderança que transforma e deixa legado

CFO da TRB Pharma, Alexandre Borton Corrêa destaca a importância da estratégia e das pessoas na transformação de empresas

Nascido no bairro de Botafogo, no Rio de Janeiro, Alexandre Borton Corrêa, de 51 anos, cresceu em uma família que valorizava a ética, a humildade e a educação. Filho de Júlio Alexandre e Sueli, é o mais velho de três irmãos. Desde a infância, encontrou no esporte ensinamentos que levaria para a vida profissional.

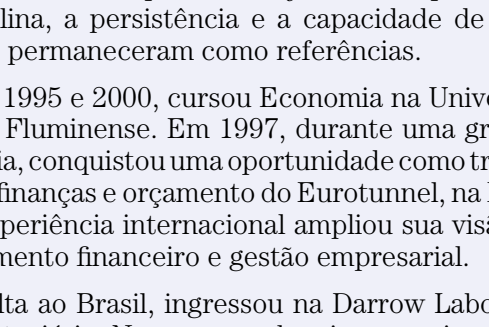
Começou a nadar ainda bebê e, aos oito anos, já participava de competições. Foi campeão carioca e brasileiro e vice-campeão sul-americano. Aos 18 anos, um problema no ouvido interrompeu sua trajetória competitiva, mas a disciplina, a persistência e a capacidade de superar desafios permaneceram como referências.

Entre 1995 e 2000, cursou Economia na Universidade Federal Fluminense. Em 1997, durante uma greve universitária, conquistou uma oportunidade como trainee na área de finanças e orçamento do Eurotunnel, na Inglaterra. A experiência internacional ampliou sua visão sobre planejamento financeiro e gestão empresarial.

De volta ao Brasil, ingressou na Darrow Laboratórios como estagiário. Nove meses depois, assumiu a coordenação financeira. A promoção precoce trouxe seu primeiro grande desafio de liderança: conquistar a confiança de profissionais mais experientes. Aprendeu que liderar exige conhecimento, escuta e disposição para trabalhar ao lado da equipe.

Após concluir um MBA em Finanças Corporativas pelo IBMEC, assumiu, em 2004, a posição de CFO Brasil na Bureau Veritas. No mesmo ano, aos 29 anos, passou a responder também pelas operações da Venezuela, Colômbia, Equador e Peru, liderando 33 profissionais. A implementação de processos de governança e planejamento contribuiu para o crescimento de dois dígitos e a melhoria da rentabilidade regional.

Em 2006, retornou à Darrow para participar da preparação da empresa para sua venda à francesa Pierre Fabre. Permaneceu até 2010, quando assumiu como CFO Brasil da Coloplast, multinacional dinamarquesa de produtos para cuidados de saúde.



Alexandre Borton Corrêa.

Em 2014, diante de mudanças profissionais e familiares, decidiu retornar ao Rio de Janeiro para permanecer próximo dos filhos. Ingressou na Farmoquímica, onde participou de um período de expansão entre 2014 e 2021. Nesse intervalo, o faturamento anual da companhia passou de R$ 300 milhões para R$ 1,2 bilhão. Sua atuação concentrou-se no planejamento estratégico, em fusões e aquisições e na integração das operações.

Após deixar a empresa, em janeiro de 2021, planejava dedicar um ano a um período sabático. Entretanto, convites para consultorias e conselhos consultivos mudaram seus planos. Em 2022, assumiu como CFO da Arese Pharma, em Campinas, com o desafio de profissionalizar a gestão sem perder a cultura familiar da organização. Durante sua atuação, a companhia registrou crescimento de dois dígitos e aprimorou seus processos financeiros.

Desde o início de 2025, ocupa a posição de CFO da TRB Pharma, onde lidera a transformação do modelo de gestão e um plano de recuperação financeira. A estratégia envolve disciplina na execução, integração das áreas e acompanhamento de resultados, com a expectativa de alcançar o equilíbrio financeiro em meados de 2028.

Ao longo da carreira, continuou investindo em formação, incluindo um programa executivo para CFOs na Universidade de Chicago, em 2018, e formação como conselheiro consultivo pela Board Academy.

Em 2025, criou o projeto Empresa Viva, iniciativa por meio da qual oferece consultorias gratuitas a empreendedores que enfrentam dificuldades financeiras e de gestão. O objetivo é ajudá-los a avaliar alternativas para recuperar ou dar continuidade aos negócios.

Pai de Bianca, Bernardo e Theo, e casado com Michele, Alexandre considera que o sucesso ultrapassa os resultados financeiros. Depois de quase três décadas de carreira, acredita que seu maior legado está na capacidade de transformar empresas, desenvolver profissionais e construir relações sustentadas pelo respeito, pela ética e pela confiança.

(*) - 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



Magnific



COMO A JUSTIÇA LIDA COM A TECNOLOGIA

IA PODE CONDENAR INOCENTES?

Especialistas alertam sobre o mercado de falsas provas e a falta de regulamentação específica para o uso de inteligência artificial no Direito

A inteligência artificial vem ganhando espaço no Judiciário brasileiro. Levantamento do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) mostra que mais de 45% dos tribunais usam IA generativa no dia a dia para redigir minutas, classificar processos e analisar documentos em massa. Entre os que ainda não utilizam a ferramenta, 81,3% planejam integrá-la às atividades nos próximos anos.

Os dados confirmam a IA como tendência, mas a mesma ferramenta que acelera o Judiciário também pode ser usada para inventar ou manipular provas. O alerta mais concreto veio do Superior Tribunal de Justiça (STJ), que barrou, em abril deste ano, o uso de um relatório produzido por IA como prova em processo criminal por injúria racial. Para a Corte, o documento não tinha confiabilidade mínima para servir de prova.

A advogada Alaide Bergamo, pós-graduanda em Direito e Processo Penal na Escola Paranaense de Direito, diz que a decisão da Quinta Turma do STJ no HC 1.059.475 reafirma algo essencial ao processo penal. "Prova não é qualquer informação que aponte para a culpa e sim um elemento que possa ser verificado, reproduzido e contestado".

A especialista lembra que os sistemas de IA generativa funcionam por cálculos probabilísticos sobre grandes volumes de dados e têm raciocínio interno, em regra, opaco. "Nem as partes, nem o juiz, e muitas vezes nem os próprios desenvolvedores conseguem reconstruir o caminho que levou àquela conclusão."

Realidade dos fatos

O caso do STJ expôs um risco real: a IA é capaz de criar informações com aparência de verdade ou produzir conclusões plausíveis, mas equivocadas (fenômeno conhecido como "alucinação").

"A IA generativa aprende com dados que carregam vieses históricos, raciais, sociais ou ideológicos e tendem a reproduzi-los e até ampliá-los. Sem o devido controle judicial, a ferramenta pode, sim, levar à responsabilização e até à prisão de um inocente. A tecnologia é um auxiliar da investigação, mas não pode substituir a perícia, o juízo humano e as garantias do devido processo legal", defende Alaide Bergamo.



Magnific

> "A IA generativa aprende com dados que carregam vieses históricos, raciais, sociais ou ideológicos e tendem a reproduzi-los e até ampliá-los. Sem o devido controle judicial, a ferramenta pode, sim, levar à responsabilização e até à prisão de um inocente. A tecnologia é um auxiliar da investigação, mas não pode substituir a perícia, o juízo humano e as garantias do devido processo legal.



Magnific

Apesar da ressalva, a advogada criminalista e pós-graduanda da Escola Paranaense de Direito, Josleide Zordenones, defende o uso de novas tecnologias no Judiciário. "A inteligência artificial é um banco de dados super informado que, se utilizado com critério e ética, nada mais é do que uma fonte de pesquisa supermoderna. A IA, sozinha, não é capaz de fabricar culpados ou absolver inocentes."

Para evitar manipulações em processos penais, Josleide defende que o advogado se dedique à produção de contraprovas baseadas em fatos e evidências reais, uma forma de desconstituir a fabricação forjada de uma prova por uma máquina.

"Tomemos por exemplo uma fotografia fruto de montagem, na qual a imagem aponte o indício de venda de drogas por um indivíduo. Diante da suspeita de montagem, pode-se usar a própria máquina (IA) para analisar a prova e pôr em dúvida sua veracidade, ou ainda trabalhar em cima de uma contraprova por meio de um álibi, testemunha ou até eventual perícia particular ou judicial a fim de impugnar a prova."

Como encarar o uso de provas manipuladas

Professor de Direito Penal e Direito Processual Penal, o advogado criminalista Caio Ponczek diz que o Brasil não está totalmente preparado para o enfrentamento do mercado de falsas provas produzidas por IA.

"A defasagem do Direito frente à tecnologia não é de agora. Mesmo com o apogeu da informática na virada do milênio, a digitalização massiva dos processos judiciais no Brasil só ocorreu por volta de 2012, um atraso de mais de uma década."

Na avaliação do especialista, o entendimento dos tribunais superiores sobre a falta de confiabilidade mínima de elementos produzidos por inteligência artificial é acertado.

"Esses elementos fogem à segurança exigida porque escapam à cadeia de custódia, ou seja, não passam por um processo documentado e verificável de produção e preservação. E, mesmo se existisse registro, é preciso considerar que a confiabilidade do material estaria comprometida já que as respostas da ferramenta variam conforme o usuário, os parâmetros de configuração e os prompts utilizados."

O professor lembra ainda que as provas apresentadas em um processo só podem ser produzidas por ação humana, o que torna inaceitável, no modelo judiciário brasileiro, a substituição da inteligência natural.

Outro ponto de atenção está na legislação insuficiente sobre o tema. "O PL 2.338/23, o Marco Legal da IA, aprovado pelo Senado em 2024, segue se arrastando na Câmara dos Deputados. Nesse caso, a alternativa dos tribunais penais é recorrer à Cadeia de Custódia da Prova, instituída no Código de Processo Penal em 2019. Na prática, só pode ser validado como prova o material que passa por perícia em blockchain, com grau de segurança apto para atestar sua autenticidade", finaliza Caio Ponczek.