

# abpi.empauta.com

Associação Brasileira da Propriedade Intelectual  
Clipping da imprensa

*Brasília, 30 de junho de 2025 às 07h54*  
*Seleção de Notícias*

## MSN Notícias | BR

Propriedade Intelectual

Meta vence processo sobre IA treinada com livros protegidos por direitos autorais .....	3
<small>LARISSA XIMENES</small>	

## Consultor Jurídico | BR

Propriedade Intelectual

Mercado de franquias é alvo de crimes contra ordem econômica .....	5
--	---

## Meio & Mensagem | BR

30 de junho de 2025 | Propriedade Intelectual

Entre a expansão e a otimização .....	9
<small>MARKETING</small>	

## Meta vence processo sobre IA treinada com livros protegidos por direitos autorais

A Meta conquistou uma importante vitória judicial na quarta-feira (25), quando um juiz federal americano decidiu a favor da empresa em um processo movido por 13 autores de livros, incluindo a comediante Sarah Silverman. O caso questionava o uso de obras protegidas por **direitos** autorais para o treinamento de modelos de inteligência artificial da companhia.

O juiz Vince Chhabria emitiu um julgamento sumário favorecendo a gigante de tecnologia, determinando que o treinamento de IA com obras literárias protegidas pode ser enquadrado na doutrina de "uso justo" (fair use) da legislação de **direitos** autorais americana.

Você também pode gostar dos artigos abaixo:

Meta AI já tem 1 bilhão de usuários, e você provavelmente é um deles (mesmo sem saber)

Guia prático: criando uma IA no Instagram usando o Meta AI Studio

Esta decisão surge apenas dias após outro juiz federal americano decidir favoravelmente à Anthropic em um caso semelhante. Juntas, essas sentenças representam um fortalecimento da posição da indústria tecnológica, que há anos enfrenta batalhas legais contra empresas de mídia e criadores de conteúdo defendendo que o uso de obras protegidas para treinar IAs constitui uso justo.

Entretanto, vale ressaltar que estas vitórias não são tão abrangentes quanto algumas empresas de tecnologia esperavam. Em sua decisão, o juiz Chhabria fez questão de enfatizar que seu veredito não estabelece que todo treinamento de IA com material protegido é legal, mas que os autores neste caso específico "apresentaram argumentos inadequados" e não conseguiram desenvolver evidências suficientes

para sustentar suas alegações.

"Esta decisão não significa que o uso de materiais protegidos por **direitos** autorais pela Meta para treinar seus modelos de linguagem seja legal em todos os casos", esclareceu o juiz em sua sentença. Ele também acrescentou: "Em casos envolvendo usos como os da Meta, parece que os autores frequentemente vencerão, especialmente quando houver registros mais bem desenvolvidos sobre os efeitos de mercado do uso feito pelo réu."

Impacto no mercado e argumentos decisivos

Um dos pontos cruciais para a decisão foi o juiz considerar que o uso dos livros pela Meta era "transformativo" - significando que os modelos de IA da empresa não simplesmente reproduziam as obras dos autores, mas criavam algo substancialmente diferente.

Outro fator determinante foi a incapacidade dos autores de demonstrar danos concretos ao mercado. "Os autores não apresentaram nenhuma evidência significativa sobre a diluição do mercado", afirmou o juiz Chhabria, referindo-se a um elemento crucial para determinar violações da lei de **direitos** autorais.

É importante notar que tanto a vitória da Meta quanto a da Anthropic envolvem especificamente o treinamento de IA com livros. Existem diversos outros processos ativos contra empresas de tecnologia por uso de diferentes tipos de obras protegidas. Por exemplo, o The New York Times está processando a OpenAI e a Microsoft pelo treinamento de IAs com artigos jornalísticos, enquanto Disney e Universal processam a Midjourney pelo uso de filmes no treinamento de seus modelos.

O juiz Chhabria observou em sua decisão que defesas baseadas no "uso justo" dependem muito dos de-

Continuação: Meta vence processo sobre IA treinada com livros protegidos por direitos autorais

talhes específicos de cada caso, e alguns setores podem ter argumentos mais fortes que outros. "Parece que os mercados para certos tipos de obras (como artigos de notícias) podem ser ainda mais vulneráveis à competição indireta dos resultados de IA", comentou o magistrado.

À medida que casos semelhantes continuam a ser julgados globalmente, o setor tecnológico e os criadores

de conteúdo observam atentamente como essas decisões moldarão o futuro da regulamentação de IA e **direitos** autorais, com profundas implicações para o desenvolvimento de modelos de inteligência artificial e a proteção da **propriedade** intelectual.

Fonte: TechCrunch

## Mercado de franquias é alvo de crimes contra ordem econômica



Muitos franqueados vêm enfrentando dificuldades e prejuízos na condução dos negócios, tratando-se de problemas com raízes internas

Opinião Mercado de franquias como palco de práticas de crimes contra livre concorrência e ordem econômica

O mercado de franchising é de longe o que mais aquece nossa economia, demonstrando considerável crescimento mesmo em tempos de crise.

### Reprodução

Regulamentado por lei especial, a Lei 13.966/19 em seu artigo 1º define a franquia como sendo modelo de negócio através do qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de **propriedade** intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta.

Aos olhos da lei, qualquer modelo de negócios diferente disso não é franquia empresarial.

Na prática, a ideia é que o objeto do franqueamento

seja um modelo de negócios já em tese estruturado, testado e aprovado pelo franqueador no mercado como sendo um projeto para investimento com risco calculado e real potencial de ser alcançado o sucesso.

### Natureza jurídica da relação

Sob a ótica da doutrina, a natureza jurídica da relação entre franqueados e franqueadores, embora eminentemente empresarial, é de subordinação.

Em outras palavras, significa dizer que o franqueador, enquanto detentor do know-how e idealizador das regras e padrões a serem seguidos pelos franqueados acaba por ser o principal responsável direto pelo aviamento do franqueado considerando que este, na imensa maioria das vezes, é leigo no assunto e nunca empreendeu na vida, desconhecendo o mercado e aspectos básicos de gestão empresarial do negócio.

Nesse contexto, importante também o entendimento pela existência de uma proposta de relação ganha-ganha, com vistas ao crescimento conjunto - se de um lado a franqueadora deve promover o fomento, a maximização e expansão de seu negócio, marca, produto ou serviço, e aviamento dos franqueados, de outro, os franqueados devem desenvolver o modelo de negócios da franqueadora, já consolidado no mercado conforme as regras e padrões definidos em contrato.

### Spacca

Do mesmo modo, espera-se ainda que as partes tenham seu comportamento e práticas empresariais pautadas pelos princípios gerais que regem os contratos, notadamente os princípios da probidade e da boa-fé objetiva dos quais decorrem ainda os deveres anexos de transparência, lealdade e cooperação que devem reger toda e qualquer relação contratual, as-

Continuação: Mercado de franquias é alvo de crimes contra ordem econômica

sociados a função social que exercem os contratos.

É o mesmo que dizer que um não deve adotar conduta que possa prejudicar e sim favorecer a outra, haja vista se tratar de parceiros nesta relação de "ganha-ganha". Caso contrário, qual vantagem para o investidor optar por investir em uma franquia?

Prejuízo na condução dos negócios

Infelizmente não é o que há muitos anos se vê acontecer no franchising brasileiro.

É fato notório que muitos franqueados, inclusive de redes de marcas de grande renome, que vem enfrentando dificuldades e prejuízos na condução dos negócios, tratando-se de problemas com raízes internas, ligadas ao modelo de negócios idealizado pelo franqueador que não é transparente nas negociações.

Existem franqueadores que acabam por abusar de sua posição dominante no contrato fazendo impor regras que obrigam franqueados a adquirirem insumos e produtos exclusivamente da empresa franqueadora ou de fornecedores homologados que muitas vezes praticam preços acima da média de mercado encarecendo os custos prejudicando a saúde financeira da operação, contrariando diferencial ou vantagem competitiva para os franqueados, contrariando oferta e propaganda da franquia.

Trata-se de cenário que convoca todos à necessária reflexão sobre o futuro do franchising brasileiro diante de práticas predatórias de algumas franqueadoras com possível enquadramento de sua conduta à crimes contra a ordem econômica face o constante abuso de sua posição dominante no contrato em prejuízo à livre concorrência, manipulando o mercado em benefício próprio e não da rede e que traz reflexos negativos também ao mercado geral.

Há relatos de franqueados de várias de diversas Redes no mercado de franquias que vem sofrendo com

tais práticas ilegais de suas franqueadoras que obrigam a aquisição de produtos ou serviços não exclusivos através de seus fornecedores homologados sob discurso de manutenção da qualidade e padrões da franquia, contudo, com preços muito acima do valor médio de mercado, chegando a ser abusivos.

Dizemos que uma empresa age de maneira abusiva quando em razão de sua posição dominante no mercado manipulando preços e condições de venda.

O abuso dessa posição ocorre quando a empresa utiliza esse poder de forma inadequada, em prejuízo ao direito à livre concorrência - princípio fundamental da ordem econômica protegida pela Constituição e que existe para garantir que empresas e indivíduos possam competir livremente no mercado, sem restrições indevidas.

Transparência em informações

Embora a Lei de Franquias determina que a franqueadora apresente ao candidato, futuro franqueado, documento denominado de Circular de Oferta de Franquia contendo informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, incluindo relação completa desses fornecedores, na prática não se observa à risca os demais direitos envolvidos.

O que tem se visto são franqueadoras que distorcem ou omitem fatos e informações no documento, prejudicando a investigação mais aprofundada pelo candidato sobre a realidade da franquia no que diz respeito as políticas comerciais e quem são as pessoas e empresas indicadas pela franqueadora como sendo fornecedores homologados e obrigatórios que praticam preços abusivos por traz da logística de abastecimento das redes, tendo acesso apenas depois quando já não há mais opção de desistir do negócio - pelo menos não sem maiores prejuízos e sem o risco

Continuação: Mercado de franquias é alvo de crimes contra ordem econômica

de sofrer penalidades.

## Armadilha contratual

Curiosamente, ao se analisar os relatos mais a fundo, identificamos redes de franquias que possuem como fornecedores homologados pessoas e empresas que pertencem ao próprio franqueador, seus parentes ou amigos com os quais possuem políticas comerciais que ignoram a realidade e necessidades do negócio, ignoram as leis, beneficiando exclusivamente o próprio franqueador e pessoas à ele ligadas e não aos franqueados que ficam na ponta, os quais se sentem enganados, além de prejudicam o mercado em geral.

Esses franqueados carregam o sentimento de quem caiu em uma armadilha contratual aparentemente legalizada tendo que se submeter a prática de preços acima da média de mercado, baixa qualidade de produtos, imposição de pedido mínimo e prazos que não atendem a dinâmica dos negócios, sem a opção de recorrer à outros fornecedores com melhor produtos e políticas de crédito mais vantajosas - problemas que na maioria das vezes ainda se agravam com a falta de suporte e know-how do franqueador para operação do negócio.

Ressalta-se que nada há de errado no referido *modus operandi* dessas franqueadoras se na prática não houvesse prejuízos aos negócios e à ordem econômica, sendo necessária cautela por parte de franqueadores que adotam esse tipo de modelo, pois uma vez que possui contrato firmado junto a seus franqueados através do qual assume em sua grande maioria, ainda que não de maneira expressa mas implícita, o dever de atuar no desenvolvimento de uma relação de fornecedores homologados que atenda as necessidades do negócio.

Isso implica no seu dever de agir, fazendo substituir aqueles que não oferecem diferencial competitivo e que representem risco aos negócios e à sociedade, além do fato de que não agindo dessa forma incorrem em desvio de finalidade tornando-se agentes da prá-

tica de crimes contra a ordem econômica.

## Crime contra ordem econômica

Tamanha é a importância do tema e preocupação do legislador com esse tipo de prática que a Lei nº 8.137/90, alterada pela Lei 12.529/11, e à qual o mercado de franchising também se submete, enquadra como crimes contra a ordem econômica com pena de reclusão, de dois a cinco anos e multa as seguintes condutas:

o abuso de poder econômico que resulte na dominação ou eliminação, total ou parcial, da concorrência mediante qualquer forma de ajuste ou acordo entre empresas em prejuízo à coletividade; a formação de acordo, convênio, ajuste ou aliança, visando à fixação artificial de preços ou quantidades vendidas ou produzidas, ao controle regionalizado do mercado por empresa ou grupo de empresas, ao controle, em detrimento da concorrência, de rede de distribuição ou de fornecedores.

Diante de tais análises concluímos que, ao contrário do que defende parcela da sociedade, o problema do franchising brasileiro não é a falta de leis, pois além da lei especial de franquias tem-se ainda todo um ordenamento jurídico para sua proteção à disposição, mas a falta de colocação do assunto em pauta como tema relevante e de interesse geral da sociedade, a falta de defesa e correta aplicação.

A identificação e apuração de práticas como as que vem sendo identificadas no mercado de franchising é mais do que relevante - é urgente! -, haja vista o crescente número de franqueados cujos relatos de abuso por parte de suas franqueadoras vem se tornando alarmantes e convidam à toda sociedade a reflexão sobre o futuro do franchising brasileiro e necessidade de mudança, resgatando a integridade, segurança e credibilidade do sistema.

Não se pode jamais admitir que contratos empresariais venham a ser utilizados como mecanismo

Continuação: Mercado de franquias é alvo de crimes contra ordem econômica

capaz de autorizar empresas franqueadoras de burlar as leis em prejuízo de seus franqueados e do interesse público que inegavelmente também acaba por ser gravemente afetado pelo desvirtuamento no uso de cláusulas contratuais estabelecendo regras de exclusividade no fornecimento sob discurso manutenção do padrão e qualidade das franquias padronização, face potencial de risco de práticas de crimes contrato a livre concorrência e ordem econômica.

---

## Referências bibliográficas

BRASIL. Lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019, que dispõe sobre o sistema de franquia empresarial. Disponível aqui.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil Brasileiro. Disponível aqui.

RAMOS, André Luiz Cruz. Direito empresarial. 7. ed. São Paulo: Forense 2017. Disponível aqui.

Coelho, Fábio Ulhoa. Curso de direito comercial: direito de empresa. 16. ed. São Paulo: Saraiva. 2015. Acervo Pessoal.

Coelho, Fábio Ulhoa. Manual de Direito Comercial: direito de empresa. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, Acervo Pessoal.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível aqui.

BRASIL. Lei 8.137, de 27 de dezembro de 1990. Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências. Disponível aqui.

Daiana TakeshitaÉ Advogada Graduada Pela Universidade São Francisco Pós-Graduada Em Direito Empresarial Pela Epd



## Entre a expansão e a otimização

### MARKETING



**Cenário** econômico global instável e busca por rentabilidade levam companhias a recalibrar as agendas de inovação com foco na eficiência operacional

No ano passado, o Brasil foi posicionado na 50: posição no ranking do Índice Global de Inovação (IGI) de 2024, publicado pela Organização Mundial da **Propriedade** Intelectual e um dos indicadores que avalia o ecossistema de inovação globalmente. No total, o ranking inclui 133 países. A 502 posição representa uma queda para o Brasil que, na edição anterior, ocupava o 49º lugar. Suíça, Suécia, Estados Unidos, Cingapura, Reino Unido, Coreia do Sul, Finlândia, Holanda, Alemanha e Dinamarca ocupam as dez primeiras posições. Apesar da mudança modesta, o momento atual seria um ponto de virada na ino-

vação corporativa e aberta brasileira.

A análise é da segunda edição do estudo "O Futuro da Gestão da Inovação", da consultoria Inventta, em parceria com a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras, Cubo Itaú, Fundação Dom Cabral, Ecossistema Inova e CPQD. Ao todo, o levantamento entrevistou 222 pessoas que são, em sua maioria, gestores e líderes com alto envolvimento como tema da inovação em suas respectivas companhias. O estudo cita empresas descontinuando áreas de inovação e fundos de corporate venture capital perdendo espaço nas agendas estratégicas.

Nos resultados da pesquisa, a principal mudança está no objetivo da inovação. Quando precisaram apontar os principais objetivos estratégicos da inovação em suas companhias, a eficiência foi citada por 64% dos respondentes. Esse fator é seguido pelo crescimento (45%) e pela diversificação (42%), na terceira posição. Aqui, o levantamento aponta uma inversão na comparação com a edição anterior, realizada em 2023. Na época, o crescimento era o objetivo mais citado e a eficiência operacional aparecia na segunda posição.

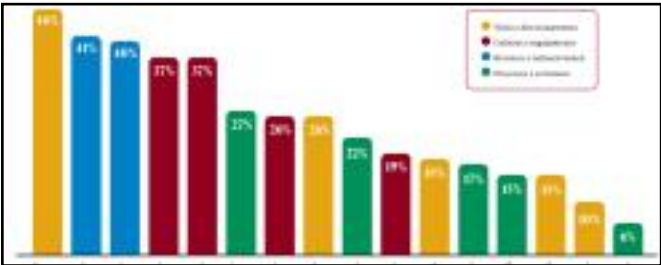
A eficiência domina, inclusive, a agenda da maioria dos setores pesquisados. Já os principais desafios da inovação se mantiveram os mesmos entre a primeira e a segunda edição do estudo e ajudam a explicar o foco na eficiência.

Entre os 16 desafios identificados, a pressão por resultados de curto prazo é mais citada, sendo elencada por 46% dos respondentes. Depois, aparecem o orçamento (41%), o tempo (40%), a aversão ao risco (37%) e o engajamento (37%). Aqui, no entanto, há uma mudança entre os perfis de empresas. Grandes corporações citam, sobretudo, a pressão por resultados de curto prazo e a aversão ao risco. Já empresas de médio porte têm a falta de tempo e o

Continuação: Entre a expansão e a otimização



E marketing



orçamento limitado como entraves principais.

Para Andrea Dietrich, consultora em transformação digital e cultura, além de sócia-fundadora da Didietrich, o momento é de recalibragem das agendas de inovação. "Após uma década de entusiasmo com laboratórios de inovação, hubs em ecossistemas e programas de inovação aberta, estamos vendo um movimento claro de revisão crítica da efetividade dessas iniciativas, com um redirecionamento mais para dentro do que para fora", aponta. O contexto socioeconômico explica.

De um lado, há uma volatilidade macroeconômica com alta na inflação global, conflitos geopolíticos e cadeias de suprimentos fragilizadas. De outro, a dinâmica organizacional é marcada por pressão nos conselhos e investidores por rentabilidade e o avanço da inteligência artificial (IA) que questiona os modelos mentais de inovação. "Isso não significa um retrocesso em si, mas, sim, uma maturação do discurso de inovação que busca por mais resultado real", aponta Dietrich.

Como estrutura organizacional, alguns anunciantes narram movimentos de integração que estão alinhados com a proposta de maior eficiência. No Grupo Carrefour, por exemplo, a inovação é trabalhada de forma integrada às áreas de tecnologia e dados. "Nos últimos dois anos, essa abordagem foi intensificada, impulsionada pela busca contínua pela excelência operacional e pela necessidade de adaptação a um mercado dinâmico e em constante transformação", conta Vinicius Coelho, diretor de dados do Grupo Carrefour Brasil.

No primeiro semestre do ano passado, o concorrente GPA também reorganizou sua área de inovação e tecnologia para criar uma estrutura em que dados, IA e inovação coexistam com maior sinergia. Essa conexão geraria maior eficiência operacional e, no final da cadeia, uma melhor experiência para o cliente. Já a Nestlé mantém uma série de estruturas, como o Panela Nestlé, criado em 2021 para conexão com o

Continuação: Entre a expansão e a otimização

ecossistema de inovação aberta; o Centro de **Inovação** Tecnológica na área técnica e fabril; e o Accelerator, uma iniciativa global de pesquisa e desenvolvimento.

"A Nestlé pensa essas estruturas a partir da visão da ambidestra, entendendo que é necessário que existam esforços e equipes dedicadas à inovação de forma consistente, com método e disciplina, e conectados a todas as áreas da empresa", explica Priscila Freitas, head de inovação da Nestlé Brasil.

## EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Mas, independentemente de como a inovação está posta dentro da estrutura organizacional, os executivos concordam que há um movimento do mercado em direção à otimização e eficiência. "O destaque do estudo de que a eficiência operacional é um dos objetivos principais de inovação reflete uma tendência de

buscar sustentabilidade e resiliência em um ambiente empresarial desafiador", aponta Fábio Criniti, diretor de TI no Grupo Heineken.

De acordo com o executivo, essa observação se alinha com o posicionamento da companhia por meio de iniciativas de automação de processos e simplificação que pretendem reduzir custos e aumentar a produtividade. O diretor de tecnologia e inovação do GPA, Emerson Facunte, por sua vez, encara o destaque da eficiência operacional como um indicativo de maturidade do mercado. "Não se trata mais apenas de 'inovar por inovar', mas de inovar para gerar impacto tangível nos resultados. Esse movimento reflete um cenário de negócios que busca otimização em larga escala, em que cada real investido em inovação precisa ter um retorno claro", define Facunte.

Para a fundadora da Didietrich, a priorização da eficiência como principal objetivo da inovação indica que as companhias estão operando sob uma mentalidade de proteção e racionalização e não de ex-

pansão que, de acordo com a executiva, seria essencial para a sobrevivência dos negócios.

"Isso é reflexo direto do ambiente econômico global instável e do cansaço com projetos de inovação que não entregaram valor tangível", explica, afirmando que esse seria um risco. "A inovação virar sinônimo de 'fazer mais com menos; e perder sua capacidade de antecipar o futuro. Esse realismo pragmático' que estamos vendo nas empresas pode estar podando a imaginação quando, na verdade, estamos entrando numa década em que pensar futuros alternativos será questão de sobrevivência", defende Dietrich.

Em contrapartida, a head de inovação da Nestlé Brasil argumenta que eficiência e expansão não são, obrigatoriamente, forças contrárias. "Quando falamos em um objetivo principal para a inovação, penso que esse precisa ser o compromisso incansável em atendermos melhor os consumidores, clientes e sociedade, o que inclui antecipar necessidades, e aprimorar processos continuamente.

Fonte: O Futuro da Gestão da Inovação 2028 Irventta em parceria com ANPEL Cubo Rod, Ecossistema Mova, Fundação Dom Cabral e CPQO

Nesse sentido, o pilar de eficiência não é uma contradição ao foco em crescimento ou a exploração de novas oportunidades, pois sermos eficientes viabiliza investimento nas nossas iniciativas estratégicas", aponta Freitas.

## PRESSÃO POR RESULTADOS

Com as pressões econômicas e empresariais e as mudanças cada vez mais aceleradas no comportamento do consumidor postas, manter uma agenda perene de inovação se torna um processo desafiador. Um dos pontos mais citados é a exigência de resultados no curto prazo, assim como uma demonstração clara do retorno sobre o investimento. Mas também surgem fatores como a integração de sistemas, a garantia da qualidade e governança de dados e o avanço das tec-

Continuação: Entre a expansão e a otimização

nologias emergentes.

"Manter uma agenda consistente de inovação em um setor tão dinâmico como o varejo alimentar é um desafio multifacetado. O principal ponto é balancear o horizonte de curto prazo com a visão de longo prazo. A pressão por resultados imediatos e a gestão de orçamentos são realidades constantes", afirma o diretor de tecnologia e inovação do GPA. E acrescenta: "Além disso, somos provocados diariamente com centenas de soluções 'milagrosas' de IA que surgem ou mudam a cada minuto ampliando o nosso desafio em tomadas de decisão".

Para além do contexto, Freitas lembra que a incerteza é inerente à inovação. Isso porque as companhias precisam mapear hipóteses e gerar experimentos conclusivos para chegar a recomendações sobre o que e como escalar. "Lidar com aspectos tão intangíveis não é simples e, por isso, é essencial um trabalho persistente em apoiar uma cultura de inovação, com o envolvimento direto da liderança sênior", pondera a executiva.

## IA E STARTUPS

Mas, frente a essas variáveis, O que as companhias têm priorizado como investimento em inovação? O Grupo Carrefour cita projetos de IA em áreas como precificação, otimização de descrições de produtos e automação de processos, além do investimento contínuo no aplicativo, site e em processos internos. O Grupo Heineken também está investindo em soluções baseadas em TA, especialmente em agentes, para automatizar decisões, personalizar jornadas e aumentar produtividade. A companhia também estaria alimentando o ecossistema de inovação aberta e cita a criação do Heishop, plataforma que digitaliza a experiência B2B.

A Nestlé quer, ao mesmo tempo, ampliar a abrangência da experimentação e a profundidade em projetos estratégicos. A companhia direcionou os esforços de inovação aberta do Panela Nestlé para te-

mas como novos canais e plataformas de conexão. Um exemplo seria a plataforma Doce Jornada, desenvolvida em parceria com as startups Upo e Umais, que propõe uma relação mais próxima com microempreendedores culinários. No ano passado, a empresa lançou o programa de intraempreendedorismo Panela Transforma, em que os colaboradores podem propor ideias de crescimento, eficiência, novos produtos e serviços e ESG.

Tanto na inovação aberta quanto na corporativa, uma das prioridades do GPA tem sido o tema das quebras, jargão que define a perda de produtos que se tomam impróprios para venda por motivos variados de erros operacionais até vencimento da validade. A companhia firmou parceria com a startup Food to Save, que comercializa produtos próximos ao vencimento com base em uma solução de IA preditiva desenvolvida internamente. O grupo ampliou, ainda, a parceria com outra startup, a GAVB, para reduzir as rupturas do estoque.

## MÉTRICAS DA INOVAÇÃO

Além de estabelecer prioridades, as companhias precisam provar o valor desses investimentos. Uma discussão que envolve métricas. "Muitas empresas ainda não definiram KPIs sólidos para avaliar inovação, que não estão necessariamente em números de vendas, mas combinam com métricas de aprendizagem. Temos que entender o portfólio de investimentos corporativo incluindo o 'capital de risco', aponta Dietrich. Para a executiva, é preciso considerar critérios que equilibrem a sustentação do negócio e a exploração da inovação, passando por métricas de impacto financeiro direto até indicadores de capacidade de inovação, como número de iniciativas escaladas.

"Além disso, é fundamental fomentar uma cultura de inovação real, em que os times são incentivados e engajados à pensarem diferente. Não adianta ter as métricas e não ter um modelo de gestão que permita o

Continuação: Entre a expansão e a otimização

aprendizado, as pessoas questionarem, e isso passa pelo sistema de recompensas, pelas competências que serão requeridas para o time e para as lideranças, e uma forte capacidade de comunicação interna", acrescenta Dietrich.

Em linha, o diretor de tecnologia e inovação do GPA defende que é preciso conectar diretamente cada iniciativa de inovação a uma métrica de negócio. Por exemplo, redução de custos operacionais e otimização de rotas de entrega ou gestão de estoque por IA. "Além dos números, construímos narrativas cla-

ras de cases de sucesso nos quais a inovação gerou impacto direto na ponta, mostrando o valor real para o negócio. Em suma, mostramos que a inovação não é um custo, mas um investimento indispensável que protege e impulsiona o nosso futuro no varejo", explica Facunte.

## Índice remissivo de assuntos

**Propriedade** Intelectual  
3, 5, 9

**Direitos** Autorais  
3

**Inovação**  
9