

*Brasília, 22 de maio de 2026*

---

Seleção

---

# Sumário

## Estado de Minas - Online

Sexta-feira, 22 de maio de 2026 | Marco regulatório | INPI

<b>Inteligência Artificial no Franchising Brasileiro .....</b>	<b>3</b>
--	----------

## Migalhas

Quinta-feira, 21 de maio de 2026 | ABPI | Câmara de Mediação

<b>MIGALHAS nº 6.353 .....</b>	<b>10</b>
--------------------------------	-----------

Quinta-feira, 21 de maio de 2026 | Propriedade Industrial

<b>iFood processa chinesa Meituan por espionagem corporativa .....</b>	<b>15</b>
--	-----------

## MSN Notícias

Sexta-feira, 22 de maio de 2026 | Direitos Autorais

<b>É o fim das gravadoras? Modelo independente cresce no mercado musical, mas tr... ..</b>	<b>17</b>
--	-----------

## Veja.com

Quinta-feira, 21 de maio de 2026 | Marco regulatório | INPI

<b>Virginia pede registro de filhos como empresas e quase se dá mal .....</b>	<b>20</b>
---	-----------

## Inteligência Artificial no Franchising Brasileiro



Existe uma cena que se repetiu, com variações quase imperceptíveis, em dezenas de salas de reunião ao longo dos últimos doze meses. O diretor de operações está na cabeceira da mesa, o notebook aberto, um slide com o logo de alguma ferramenta de inteligência artificial projetado na parede.

Há entusiasmo genuíno no ar. Há orçamento aprovado, há vontade de mudar, há a consciência de que o mundo está se movendo em velocidade que o setor ainda não soube acompanhar. E então a reunião termina, o slide é salvo em alguma pasta compartilhada, e a operação real da rede continua funcionando exatamente como funcionava antes, com planilhas abertas em abas diferentes, com o consultor de campo chegando na loja sem saber o que vai encontrar, com o franqueado enviando mensagem no WhatsApp às vinte e duas horas e esperando resposta para o dia seguinte.

A inteligência artificial, nesse cenário, não falhou. Ela simplesmente nunca chegou a existir fora do PowerPoint. É essa a contradição central que o franchising brasileiro carrega neste início de 2026, e que nenhuma análise honesta do setor pode mais ignorar.

Os dados que emergem de observações diretas em redes franqueadoras de diferentes portes e segmentos oferecem o retrato mais preciso que se tem hoje desse paradoxo. Oitenta e seis por cento das redes

planejam aumentar o investimento em inteligência artificial. Sete vírgula oito por cento usam IA de forma integrada à operação.

Não é um dado menor que merece uma nota de rodapé. É o dado central que define tudo o que está acontecendo, e tudo o que está deixando de acontecer, nesse que é um dos mercados de franquias mais vibrantes do planeta. Para entender o que esse número significa na prática, é preciso primeiro entender o tamanho do que está em jogo.

O franchising brasileiro fechou o ano de 2024 com faturamento de duzentos e setenta e três bilhões de reais, alta de treze vírgula cinco por cento sobre o ano anterior, com mais de três mil e setecentas redes e cerca de duzentas e nove mil unidades espalhadas pelo país. São números que fariam qualquer setor do mundo olhar com inveja para o Brasil.

O franchising é, aqui, o segmento que mais gera emprego formal no varejo e nos serviços, o que mais expande para o interior, o que mais democratizou o acesso ao empreendedorismo em regiões onde, décadas atrás, o único negócio viável era o comércio de rua. Esse setor, portanto, não é pequeno e não é frágil. Ele é estruturalmente relevante para a economia brasileira de uma maneira que poucos setores conseguem reivindicar. E é justamente por isso que a distância entre intenção e realidade no uso da inteligência artificial não é apenas uma curiosidade estatística. É um problema de competitividade com consequências que já estão se manifestando nas unidades, no caixa dos franqueados e na capacidade das redes de crescer com saúde em vez de apenas crescer em número. Crescer em número, aliás, é uma armadilha que o setor conhece bem, embora não goste de admitir. Uma rede com duzentas unidades mal geridas não é mais forte do que uma com cem unidades bem geridas. Ela é apenas maior no papel.

A pergunta que se impõe não é se a inteligência artificial vai transformar o franchising. Essa pergunta já foi respondida. A pergunta real é por que, com toda a intenção declarada, com todos os orçamentos aprovados e com toda a pressão competitiva, menos

de oito por cento das redes conseguiram de fato integrar essa tecnologia à operação. E a resposta,

como acontece com frequência nas análises mais

reveladoras, não está onde a maioria dos executivos procura. O gargalo não é tecnologia. O gargalo é dado solto. Essa formulação, aparentemente simples, carrega uma implicação que desestrutura a lógica com a qual a maioria das franqueadoras está abordando o problema.

Durante os últimos dois anos, o mercado de tecnologia vendeu para o setor a ideia de que bastava contratar a plataforma certa, assinar a licença adequada, conectar o sistema a algum modelo de linguagem avançado, e a transformação aconteceria quase que por osmose. Não aconteceu. Não está acontecendo. E não vai acontecer enquanto os dados de venda, de NPS, de estoque e de resultado financeiro de cada unidade continuarem vivendo em sistemas diferentes, em planilhas separadas, em relatórios mensais que chegam à matriz quando o problema que eles descrevem já tem trinta e cinco dias de vida. Esse número, trinta e cinco dias, é talvez o mais assustador de todo o diagnóstico setorial disponível hoje. É o tempo médio que uma franqueadora leva para descobrir que uma de suas unidades está com problemas operacionais. Trinta e cinco dias após o início de uma queda de vendas, após o início de um colapso no NPS, após o início de uma crise de caixa que vai determinar se o franqueado vai renovar o contrato ou entregar as chaves. Em trinta e cinco dias, um problema que poderia ter sido resolvido com uma conversa e um plano de ação de quarenta e oito horas se transforma numa crise que consome energia, dinheiro e, muitas vezes, o relacionamento entre a franqueadora e o franqueado.

As redes que conseguiram encurtar esse ciclo para seis dias, com monitoramento diário de indicadores por unidade, não apenas resolvem problemas mais rápido. Elas estão, literalmente, no negócio de prevenção. As outras ainda estão no negócio de recuperação. E recuperação, em qualquer setor, é sempre mais cara, mais desgastante e menos eficaz do que prevenção.

A questão que se impõe, então, é por que a grande maioria das redes ainda opera no modelo de descoberta tardia se as ferramentas para monitoramento em tempo real existem, são acessíveis e estão bem documentadas. A resposta está, novamente, na in-

fraestrutura de dados. Não é possível monitorar o que não está integrado. Não é possível criar alertas automáticos de queda de vendas se os dados de venda de cada unidade chegam ao sistema da matriz de forma manual, inconsistente ou atrasada. Não é possível cruzar informação de NPS com resultado financeiro para identificar padrões de risco se as duas fontes de dados estão em plataformas que nunca conversaram entre si.

A inteligência artificial, nesse contexto, não é a solução para o problema dos dados. Ela é o que multiplica a capacidade de quem já organizou os dados. Para quem não organizou, ela não faz absolutamente nada de útil, por mais sofisticada que seja a ferramenta contratada. Existe uma rede de sessenta unidades no Nordeste do Brasil que ilustra esse ponto de maneira quase didática. Por anos, a diretoria de operações funcionava com um modelo que, na superfície, parecia razoável: reunião mensal com os gerentes regionais, relatórios compilados por área, análise dos resultados e definição de prioridades para o mês seguinte. O problema é que, nesse modelo, quando o relatório do mês chegava à mesa do diretor, ele estava descrevendo o passado.

Um franqueado que havia começado a perder clientes na semana dois do mês anterior já tinha perdido quatro semanas inteiras de receita antes que alguém na matriz soubesse do problema. Quando a ação corretiva chegava, ela estava sempre atrasada. O consultor de campo que visitava essa unidade não estava prevenindo. Estava administrando os danos. Essa mesma rede, depois de investir dois meses na integração dos dados do PDV, do sistema de NPS e do financeiro de cada unidade em uma única fonte, passou a receber alertas automatizados quando qualquer indicador saía do padrão histórico da unidade. Não um relatório mensal.

Um alerta no dia em que a anomalia aparecia, com uma análise preliminar da causa provável e sugestões de ação. O consultor de campo que antes chegava à visita sem saber exatamente o que estava enfrentando passou a chegar com hipótese formada, com os dados dos últimos trinta dias já analisados e com um roteiro de conversa direcionado ao problema real. O tempo de detecção de problema caiu de trinta e cinco para seis dias. Em doze meses, o churn de franqueados na rede foi reduzido à metade. Esse é o resultado real da inteligência artificial quando aplicada sobre dados organizados. Não é magia. Não é ciência de dados de ponta. É,

em grande medida, a aplicação sistemática de algo que os melhores operadores de franquia sempre souberam fazer na intuição, agora feito com dados, em escala, em dezenas ou centenas de unidades simultaneamente.

A diferença entre o consultor excepcional que já sabia, de conversas e visitas, que determinada unidade estava à beira de um problema e o sistema de monitoramento inteligente é que o consultor excepcional existe em quantidade insuficiente, custa caro e não pode estar em quarenta lugares ao mesmo tempo. O sistema pode. O que a observação direta do setor deixa absolutamente claro, e que merece ser sublinhado com a ênfase que o argumento exige, é que esse sistema não substitui o consultor de campo. Essa é, talvez, a confusão mais perigosa que existe no debate sobre inteligência artificial no setor. A narrativa de substituição tecnológica, de que a IA vai eliminar postos de trabalho e tornar dispensáveis os profissionais que hoje fazem a mediação entre a franqueadora e seus franqueados, não apenas é factualmente incorreta no contexto do franchising como é ativamente prejudicial, porque cria resistência cultural onde deveria existir adoção entusiasmada.

O consultor de campo não está em risco de substituição. Ele está, ao contrário, em posição de se tornar dramaticamente mais valioso se souber usar as ferramentas que a inteligência artificial coloca à sua disposição. O que muda, e muda de forma radical, é a natureza do trabalho. Hoje, em redes que ainda operam no modelo tradicional, o consultor passa a maior parte do tempo em atividades que não exigem nenhuma das habilidades humanas que o tornam insubstituível. Escrever relatório de visita. Compilar dados de planilha. Lembrar de cobrar o plano de ação do mês anterior. Agendar reunião. Essas atividades consomem, em média, mais de sessenta por cento do tempo de um consultor de campo competente. E são todas atividades que a IA faz com mais velocidade, mais consistência e menor custo do que qualquer ser humano.

Quando a inteligência artificial assume essas tarefas operacionais, o consultor recupera o que é genuinamente seu: a capacidade de ler o franqueado nos olhos, de perceber que a queda de vendas não tem nada a ver com o estoque mas com uma crise pessoal que o franqueado está atravessando, de decidir que o plano de ação correto não é o que os dados sugerem mas o que a situação humana exige.

Essa leitura contextual, empática e estratégica é o que nenhum sistema de monitoramento, por mais sofisticado que seja, consegue fazer. E é exatamente essa capacidade que se torna mais valiosa, não menos, quando a IA cuida de todo o resto.



Lucien Newton Lucien Newton

A evidência quantitativa disponível sobre isso é impressionante. Redes que implementaram dossiê pré-visita gerado por inteligência artificial e transcrição automática do áudio do consultor com geração de plano de ação viram seus consultores passarem a cobrir trinta e oito unidades com a qualidade que antes era possível em apenas vinte e dois. É um ganho de produtividade de mais de setenta por cento com a mesma estrutura de equipe. Não foram contratados mais consultores. Os consultores existentes foram liberados do trabalho administrativo para fazer o que só eles podem fazer. E o cumprimento de plano de ação, que em redes sem esse suporte raramente passa de quarenta por cento no mês seguinte à visita, saltou para setenta e oito por cento nas redes que implementaram cobrança automática de prazo. Esse ponto sobre o WhatsApp merece uma análise separada, porque ele representa talvez a oportunidade mais subaproveitada do setor inteiro. O WhatsApp está presente em noventa e nove por cento dos celulares brasileiros. É o canal de comunicação número um da população, ultrapassando e-mail, Instagram, telefone e qualquer outra plataforma por margem considerável. Setenta e nove por cento dos brasileiros se comunicam com empresas pelo aplicativo. E, no franchising, o WhatsApp da unidade tornou-se, na prática, o ponto de venda principal para uma parcela crescente das transações, especialmente em categorias como ali-

mentação, serviços pessoais, saúde e estética. O problema é que a grande maioria das franqueadoras ainda trata o WhatsApp da unidade como canal de suporte ao cliente, não como ponto de venda.

A diferença é enorme e tem consequências diretas no resultado financeiro. Um canal de suporte responde dúvidas, processa reclamações e fornece informações. Um ponto de venda converte interesse em transação, no momento em que o interesse existe e enquanto ainda existe. A diferença entre responder uma mensagem em quatro horas e respondê-la em trinta segundos, com uma resposta personalizada, com a oferta certa e com a opção de agendar ou comprar imediatamente, pode representar, dependendo do segmento, uma diferença de conversão de até três vezes. As redes que já estruturaram o WhatsApp de suas unidades como ponto de venda, com agente de inteligência artificial respondendo em segundos e passando para o atendente humano apenas quando a conversa chega ao ponto de fechamento, reportaram aumento de conversão de trinta a sessenta por cento em até noventa dias. Mas há uma dimensão desse fenômeno que vai além da conversão de vendas.

O WhatsApp é onde o cliente decide. E o cliente brasileiro, em 2026, decide rápido e tem alternativas em abundância. A janela entre o interesse e a decisão de buscar o concorrente é medida em minutos, não em horas. Cada unidade que demora horas para responder uma mensagem não está apenas perdendo aquela venda específica. Está treinando o cliente a não buscar aquela marca quando tiver um próximo impulso de compra. Essa erosão de preferência é silenciosa, não aparece em nenhum relatório mensal, e é exatamente o tipo de problema que apenas o monitoramento em tempo real de indicadores de atendimento pode identificar antes que se torne irreversível. Existe uma outra contradição que merece ser exposta com precisão e que diz respeito ao alinhamento, ou à falta dele, entre franqueadoras e franqueados. Sessenta e nove por cento dos diretores de operação entrevistados em pesquisas recentes do setor afirmaram que a rede tem padrão claro, comunicação eficiente e alinhamento com a ponta. Quando a mesma pergunta foi feita aos franqueados, o índice de percepção de alinhamento caiu pela metade. Isso não é um dado sobre a incapacidade dos executivos de perceber a realidade. É um dado sobre a natureza estrutural do modelo de franquias, que cria inevitavelmente uma assimetria de pers-

pectiva entre quem define a estratégia e quem a executa no dia a dia da loja.

O que o franqueado experimenta, e que raramente chega à matriz com clareza suficiente, é uma cobrança sem contexto, um plano de ação que chegou mas nunca teve retorno, uma decisão tomada longe da loja que faz sentido no PowerPoint mas não na realidade do bairro específico onde aquela unidade opera. Isso não é incompetência de nenhuma das partes. É a consequência natural de um modelo que, por décadas, foi operado com ferramentas que não permitem visibilidade suficiente da realidade da ponta. Quando o diretor de operações não tem acesso diário aos indicadores de cada unidade, ele inevitavelmente toma decisões baseadas em médias que não descrevem nenhuma unidade específica e em relatórios que chegam atrasados o suficiente para distorcer a interpretação dos problemas. A inteligência artificial, aqui, não é apenas uma ferramenta de eficiência operacional. É uma ferramenta de alinhamento relacional. Quando o franqueado recebe, toda semana, um painel com os indicadores da própria unidade, comparados com a média da rede e com o histórico do mesmo período do ano anterior, ele deixa de operar no escuro.

Quando o consultor chega na visita com o dossiê preparado e com os três pontos prioritários identificados pelo sistema, a conversa deixa de ser genérica e passa a ser específica, relevante e acionável. Quando o plano de ação é cobrado automaticamente por sistema, com lembretes nos prazos acordados, o franqueado sente que a franqueadora está presente, não apenas quando há problema, mas no acompanhamento contínuo do desenvolvimento do negócio. Esse é o modelo que os especialistas do setor têm chamado de consultoria de campo estruturada como método, não como relacionamento. A distinção é importante. No modelo de relacionamento, a qualidade da consultoria depende da qualidade do vínculo pessoal entre o consultor específico e o franqueado específico. Quando o consultor muda, quando o franqueado muda, quando a frequência de visitas diminui por pressão de custo, a qualidade da consultoria cai. No modelo baseado em método, com suporte de dados e de automação inteligente, a qualidade da consultoria é sistemática e independe da variável relacional como fator primário.

O relacionamento continua sendo importante, mas é amplificado pelo método, não substituído por ele.

Há um dado que deveria ser lido com mais atenção do que aparentemente está sendo. Oito em cada dez problemas em uma franquia não vêm do produto. Vêm da operação: padrão não cumprido, indicador não medido, franqueado sem clareza do que esperar. Isso significa que a competitividade de uma

rede no mercado depende, em sua maior parte, não de ter o melhor produto ou o melhor marketing, mas de ter a melhor gestão operacional do dia a dia da unidade. E gestão operacional, em redes com dezenas ou centenas de unidades, é exatamente o problema para o qual a inteligência artificial tem a solução mais direta, mais escalável e mais custo-eficiente disponível hoje. Mas há uma barreira que nenhuma análise sobre adoção de tecnologia no franchising pode ignorar. A maior barreira não é técnica. Não é de orçamento. Não é de disponibilidade de ferramentas adequadas. É cultural. Três em cada quatro diretores, consultores e franqueados citam medo de substituição e desconfiança como os principais obstáculos à adoção de inteligência artificial na operação, acima de custo e acima de qualquer outra variável técnica.

Esse medo é compreensível e não deve ser descartado com argumentos racionais que ignoram sua dimensão emocional. Para o consultor de campo que está há quinze anos fazendo seu trabalho de uma determinada forma, a perspectiva de que uma ferramenta vai automatizar partes significativas de suas responsabilidades não é apenas uma questão de eficiência organizacional. É uma questão de identidade profissional, de relevância e, em última instância, de segurança econômica. Para o franqueado que investiu suas economias num negócio e que construiu ao longo dos anos uma forma de operá-lo que funciona para ele, a perspectiva de ter que mudar processos fundamentais a pedido de uma matriz que anuncia novas ferramentas a cada quadrimestre é, justamente, desgastante. A resposta a essa barreira cultural não está em argumentos racionais sobre produtividade e retorno sobre investimento. Está em dois elementos que se mostram determinantes para a adoção bem-sucedida. O primeiro é o exemplo da liderança. Em cem por cento das redes onde o C-level adotou pessoalmente as ferramentas de inteligência artificial antes de pedir que o franqueado as adotasse, a velocidade de adoção na rede foi substancialmente mais rápida. A lógica é simples.

Quando o CEO chega na convenção anual da rede usando a ferramenta, quando o diretor de operações faz a visita de campo com o dossiê gerado por IA na mão, quando o diretor de marketing mostra o kit local que a plataforma gerou em dois minutos, o sinal que chega para o franqueado não é o de uma imposição burocrática. É o de uma transformação que já está acontecendo, que já está gerando resultados tangíveis e da qual ele tem a oportunidade de fazer parte. O segundo elemento é o da capacitação contínua, prática e ajustada ao papel de cada pessoa na rede. O treinamento que funciona não é o curso online de oito horas sobre conceitos gerais de inteligência artificial. É o treinamento específico sobre como usar a ferramenta no momento da visita de campo, ou no momento de criar a campanha local para o bairro, ou no momento de responder um lead de candidato a franqueado pelo WhatsApp. Existe uma descoberta que conecta o problema interno da gestão de rede com o contexto macro do Brasil no mundo e que, por essa razão, merece ser tratada com a atenção que ela exige.

O Brasil é, hoje, o terceiro país que mais usa ferramentas de inteligência artificial no planeta, atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia, com quatro vírgula três por cento do tráfego global em mais de dez mil plataformas monitoradas. O brasileiro médio está, neste momento, mais familiarizado com o uso cotidiano de inteligência artificial do que o consumidor alemão, britânico ou japonês. Ele usa IA para escrever, para buscar informações, para criar conteúdo, para tomar decisões de compra. Ele está, em muitos casos, vários passos à frente da empresa que deveria estar servindo a ele. Essa assimetria tem uma consequência prática imediata e que o setor de franchising ainda não processou completamente. O consumidor brasileiro que entra hoje numa unidade franqueada está chegando com expectativas de atendimento formadas por experiências de inteligência artificial. Ele está acostumado a receber respostas em segundos. Está acostumado a personalização. Está acostumado a recomendações relevantes baseadas em comportamento anterior. Está acostumado a resolver problemas sem precisar falar com um ser humano. Quando ele envia uma mensagem para o WhatsApp da unidade e espera quatro horas pela resposta, a fricção que ele sente não é apenas a fricção da demora. É o contraste entre o nível de serviço que a tecnologia já o habituou a receber e o nível de serviço que a empresa



está entregando. Isso não é uma questão de nicho tecnológico. É uma questão de competitividade real, no mercado real, agora. E ela vai se intensificar à medida que a familiaridade do consumidor com padrões de atendimento mediados por inteligência artificial continua crescendo mais rápido do que a capacidade de adaptação das redes.

O contexto de investimento público e privado em inteligência artificial no Brasil reforça essa urgência. O governo federal tem previstos vinte e três bilhões de reais em investimentos no setor de IA até 2028, com foco em saúde, agricultura, educação e negócios, todas verticais com forte presença de redes franqueadoras. O setor bancário, que historicamente puxa a digitalização do varejo e dos meios de pagamento, está acelerando investimentos em IA em ritmo de sessenta e um por cento ao ano, segundo a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária. Isso significa que a infraestrutura financeira que suporta as operações das franquias, desde os meios de pagamento até o crédito para o franqueado, vai se tornar mais inteligente, mais automatizada e mais integrada nos próximos doze a vinte e quatro meses. As redes que não acompanharem essa evolução vão encontrar uma situação paradoxal: a infraestrutura ao redor delas estará se tornando cada vez mais inteligente enquanto sua operação interna continua operando em modo manual. Há um tema que merece tratamento particular e que diz respeito à dimensão do marketing local.

O Fundo de Marketing é, em muitas redes, um dos maiores investimentos da franqueadora, consumindo de dois a quatro por cento do faturamento de cada unidade mensalmente. E, em grande parte das redes, esse fundo é gerido com uma distorção que qualquer analista de eficiência de marketing identificaria imediatamente: a maioria dos recursos vai para campanhas nacionais de construção de marca, enquanto o que realmente enche a loja na segunda-feira de manhã é o marketing de bairro, o marketing local, a oferta específica para o público específico daquela praça específica. Isso não é uma falha de má fé. É uma falha de infraestrutura. O marketing local, na sua forma mais eficaz, exige personalização: o post com o endereço daquela loja, com a foto daquela equipe, com a oferta relevante para aquele bairro naquela época do ano. Fazer isso de forma manual, para duzentas ou quinhentas unidades, com a velocidade que as plataformas digitais exigem, é operacionalmente impossível.

O franqueado que quer fazer marketing local eficaz hoje tem duas opções: esperar semanas pelo material da matriz, que quando chega é genérico e sem o endereço da loja, ou improvisar com ferramentas próprias e romper a consistência visual da marca. Nenhuma das duas opções é aceitável. A inteligência artificial resolve esse problema de forma elegante e imediata. Redes que implementaram sistemas de geração automatizada de kits de marketing local, com identidade visual padronizada pela matriz e personalização de praça gerada em dois minutos, viram um aumento de vinte a quarenta por cento no engajamento com as ações locais. O franqueado que antes ignorava as campanhas do Fundo de Marketing porque o material não servia para a realidade da sua loja passou a usar ativamente as ferramentas quando o material chegou pronto, com o nome da loja, o endereço e a oferta certa para o bairro dele. Menos de quinze por cento das redes analisadas têm método claro para girar verba de marketing por unidade.

As outras oitenta e cinco por cento estão deixando sobre a mesa uma das alavancas de crescimento mais subutilizadas do setor. O tema jurídico, igualmente, merece atenção numa análise sobre onde a inteligência artificial pode entregar valor real no franchising. O Brasil opera sob a Lei 13.966 de 2019, que regulamenta o franchising e torna a Circular de Oferta de Franquia obrigatória, com entrega ao candidato no mínimo dez dias antes de qualquer pagamento ou assinatura. Uma COF desatualizada ou um contrato com cláusula imprecisa não são apenas riscos legais abstratos. São, potencialmente, a anulação de todo o contrato com devolução de valores corrigidos e indenização ao franqueado. É um risco que pode transformar a expansão de uma rede num passivo financeiro de proporções que ameaçam a viabilidade da própria empresa. Sistemas de análise de documentos baseados em modelos de linguagem avançados conseguem ler COFs e contratos, identificar cláusulas em risco, comparar cada novo contrato com o padrão aprovado da rede e sinalizar divergências antes que alguém assine qualquer coisa. Conseguem monitorar prazos de renovação, vencimentos de registro de marca no **INPI** e obrigações por unidade. Conseguem responder as dúvidas recorrentes dos franqueados em linguagem simples, com a cláusula exata citada, sem que seja necessário acionar o jurídico humano para cada pergunta sobre o contrato.



Uma rede com cinquenta unidades em expansão acelerada que implementou esse tipo de sistema reduziu em sessenta por cento as dúvidas que chegavam ao jurídico humano e passou a revisar novos contratos em um dia, contra sete dias anteriores. O que emerge de toda essa análise como caminho para o segundo quadrimestre de 2026 é, em sua essência, uma sequência de decisões que qualquer executivo de franchising com clareza sobre prioridades consegue tomar e executar sem precisar de uma revolução tecnológica ou de um orçamento extraordinário.

A primeira é a mais contraintuitiva: antes de contratar qualquer nova ferramenta de inteligência artificial, mapeie onde estão os dados da sua rede. CRM, WhatsApp, ERP, planilhas de operação e relatórios financeiros, tudo precisa ser localizado, auditado e organizado. Essa auditoria de dados, feita com honestidade e sem viés de confirmação, vai revelar que a maior parte dos problemas que a rede atribui à falta de tecnologia é, na verdade, um problema de organização de informação que precisa ser resolvido antes que qualquer tecnologia possa ser útil. A segunda decisão é tratar a consultoria de campo não como custo de overhead mas como produto estratégico central.

O consultor de campo é o ponto de maior alavancagem de toda a rede. É ele quem traduz a estratégia da franqueadora em rotina dentro da loja. É ele quem identifica o problema antes de virar crise. É ele quem leva a boa prática de uma unidade para as outras. Quando a rede trata o consultor como produto, ela investe em ferramentas que amplificam sua capacidade, define indicadores claros de sucesso da consultoria e cria estrutura de acompanhamento que garante que o plano de ação não morra na pasta compartilhada. A terceira é repensar o modelo de marketing local com seriedade. Setenta por cento do Fundo de Marketing construindo marca nacional é uma proporção que faz sentido para redes com mais de quinhentas unidades e alto nível de maturidade de marca. Para a maioria das redes, a proporção deveria ser reequilibrada, com muito mais recurso e atenção direcionados para o marketing de praça, com ferramentas que permitam ao franqueado executar campanhas no padrão da marca sem depender de aprovação da matriz para cada post. A quarta é monitorar a unidade no dia, não no mês. Isso não exige necessariamente um sistema sofisticado de inteligência artificial como ponto de partida. Exige, antes de mais

nada, a definição de cinco a sete indicadores que sejam coletados diariamente para cada unidade e que sejam visualizados de forma que permita ao gestor regional identificar anomalias sem precisar fazer análise manual.

Quando esse painel simples existe e é usado com disciplina, a discussão sobre qual ferramenta de IA deve ser integrada em seguida passa a ser muito mais clara, porque o dado já está organizado e o gargalo real já está visível. Nesse contexto, iniciativas como a da FRANQ.IA, startup especializada na integração de inteligência artificial em redes de franquias e associada à Associação Brasileira de Franchising, ganham relevância não por serem únicas, mas por sistematizarem em método o que ainda é, na maior parte do setor, tentativa e erro. O valor não está na tecnologia em si, mas na metodologia de implementação que respeita a ordem correta das decisões: primeiro o dado, depois a ferramenta, depois a escala. A vantagem competitiva da inteligência artificial no franchising não está, hoje, reservada para as redes com mais recursos, com mais unidades ou com mais acesso a tecnologia de ponta. Está disponível para qualquer rede que tome três decisões na sequência certa: querer de verdade, entender onde a IA serve e onde ela não serve, e começar com uma dor real em vez de começar com uma intenção genérica.

O franchising brasileiro tem tudo o que precisa para liderar a adoção de inteligência artificial no varejo e nos serviços na América Latina. Tem mercado, tem escala, tem uma cultura de empreendedorismo que já demonstrou, ao longo de décadas, capacidade de se reinventar. O que ainda falta é a decisão de tratar a organização dos dados e a integração da IA não como projeto de TI, mas como prioridade de negócio, com dono, com meta, com revisão mensal e com a disposição de medir resultado real em vez de acumular intenções no próximo slide. O diagnóstico está feito. Os dados estão disponíveis. A tecnologia existe e é acessível. A janela está aberta. E, no momento em que inteligência artificial se tornar commodity no setor, ela vai fechar para sempre.

As opiniões expressas neste texto são de responsabilidade exclusiva do(a) autor(a) e não refletem, necessariamente, o posicionamento e a visão do sobre o tema.

## MIGALHAS nº 6.353

Quinta-Feira, 21 de maio de 2026 - Migalhas nº 6.353.

Fechamento às 07h39.

"A humanidade vive da inteligência, pela inteligência e para a inteligência."

Lima Barreto

Inteligência manipulada

STJ vai investigar tentativas de uso de "prompt injection" em petições - técnica que esconde comandos em documentos para tentar manipular sistemas de IA. Nas últimas semanas, as investidas foram neutralizadas pela ferramenta de IA generativa do Tribunal. Todavia, tudo será certificado nos autos e os engraçadinhos serão alvo de apuração administrativa e criminal. ()

Inteligência terceirizada

Ao negar liminar em HC, ministro Schietti demonstrou "surpresa e preocupação" com a petição apresentada pela defesa: precedentes inexistentes, trechos fabricados e referências incompatíveis revelaram fortes indícios de uso irresponsável de IA generativa. "Não formulou uma única frase de argumento próprio", observou o ministro, apontando verdadeira abdicação da atividade intelectual da advocacia. ()

Inteligência supervisionada

Apesar das notas acima, nem tudo, porém, é distopia algorítmica. Especialistas lembram que a IA encontrou no Direito brasileiro um terreno naturalmente propício: milhões de processos digitalizados e uma advocacia sustentada por informação. A tecnologia pode ampliar eficiência, segurança e produtividade - desde que permaneça sob comando humano, com revisão crítica, rastreabilidade e responsabilidade profissional. Confira a entrevista. ()

Fechando o cerco

Lula assinou decretos que ampliam deveres das plataformas digitais após decisão do STF sobre o Marco Civil da Internet. ()

Selo inválido

STF derrubou lei que criava certificado para empresas de marketing multinível consideradas sem ligação com pirâmides financeiras. ()

Contra a liturgia processual

Antes de votar no caso anterior, ministro Fux sugeriu superar preliminares e ir direto ao mérito. Ministro Dino, espirituoso, estranhou: "Um processualista que não gosta de preliminar?". ()

Vintage

Ainda no mesmo julgamento, Fux afirmou que a lei de economia popular, de 1951, estaria "fora da moda". Dino rebateu lembrando que o ministro nasceu em 1953: "Se V. Exa. não está fora de moda, a lei também não". ()

Tom ou Nelson?

Durante a sessão, Fux atribuiu a Nelson Jobim frase que, na verdade, é de Tom Jobim. Após admitir o equívoco, disse ter ficado com "complexo de culpa". ()

Tudo termina em pizza

Debate entre Dino e Moraes sobre livre iniciativa terminou em gastronomia. Ao comparar estratégias empresariais a pizza com ketchup, Dino ouviu pronta reação de Moraes: "Em São Paulo isso é proibido." Em verdade, acrescentamos, chega a ser crime. ()

Cor e toga

Ao ser confundida com funcionária durante ida a um supermercado, uma desembargadora federal negra usou as redes sociais para refletir sobre racismo estrutural. No vídeo, afirmou: "Sem a toga, sou apenas mais um corpo preto que a razão brasileira insiste em enxergar como serviçal." ()

Toga e gênero

Durante sessão no STJ, advogada criminalista destacou a importância da presença feminina na Justiça Criminal ao cumprimentar a desembargadora Nilsoni de Freitas, convocada para atuar no colegiado. ()

Terceiro sinal

Conhecido por começar espetáculos rigorosamente no horário, Antônio Fagundes relatou que tem enfrentado processos judiciais por impedir a entrada de espectadores atrasados - inclusive uma ação movida por uma juíza. ()

Dinheiro privado

STJ decidiu que ação sobre devolução de valores do Sistema S tem natureza privada, mesmo com fiscalização do TCU. Com isso, a Corte Especial definiu que o caso deve ser julgado pela 3ª turma, e não pela 1ª seção. ()

Pagar multa para discutir multa?

STJ decidiu que parte não precisa pagar previamente multa por agravo interno inadmitido quando o novo recurso serve justamente para contestar a própria penalidade. ()

Não custa lembrar

STJ reafirmou que embargos de divergência não servem para rediscutir admissibilidade de recurso especial decidida com base nas particularidades do caso concreto. ()

Denúncia recebida

Corte Especial do STJ recebeu denúncia contra desembargador do TRF-2 acusado de violência psicológica, assédio sexual e importunação sexual contra servidoras do gabinete. ()

Gabaritando o CP

A pergunta que fica é: o que está acontecendo com o TRF-2? Um desembargador afastado aparece morto, outro é preso, agora surge um réu por assédio. Não está fácil a vida por lá...

Aposta arriscada

Associação Nacional de Jogos e Loterias acionou o STF contra a lei gaúcha que restringe a publicidade de bets. ()

Civilidade

Após Flávio Dino relatar ameaças em aeroporto, Nunes Marques afirmou que críticas são legítimas, mas intimidação e desrespeito não têm espaço na democracia, especialmente em ano eleitoral. ()

Rota de volta

Condenada pelo STF, Carla Zambelli pode estar mais perto de retornar ao Brasil. Alexandre de Moraes determinou que ministério da Justiça e Ita-

maraty adotem as providências para efetivar a extradição. ()

Órfãos do feminicídio

CNJ e DPU firmaram acordo para criar um fluxo nacional de proteção a crianças e adolescentes que perderam mães em razão de feminicídio. ()

Casa não é salvo-conduto

TRT-18 manteve justa causa de empregado que agrediu companheira em moradia fornecida pela empresa. Para a Corte, a violência doméstica ultrapassou a esfera privada e abalou a confiança indispensável à relação de emprego. ()

Suspeito

Advogado criminalista é investigado por matar cliente a facadas dentro de apartamento no Paraná.

A vítima morreu no local após sofrer diversos golpes. ()

Facadas

O caso acima nos fez recordar uma saborosa crônica de Machado de Assis, publicada em dezembro de 1872 e hoje reunida, junto com diversos textos jurídicos machadianos, no Código de Machado de Assis. À época, comentando as agruras da vida social, o bruxo do Cosme Velho observava que "facadas", em sentido pecuniário, todos acabam levando um dia. E nós, modestamente, acrescentaríamos: há profissionais da advocacia especializados nessa modalidade metafórica. No episódio narrado por Machado, porém, como no caso da nota acima, a facada abandonou a figura de linguagem e resolveu ingressar diretamente no Código Penal.

Apoiadores

para conhecer os festejados Apoiadores de Migalhas.

Colunas

Migalhas de Responsabilidade Civil

Entre algoritmos e deveres processuais, surge um novo risco ao Judiciário. José Luiz de Moura Faleiros Júnior analisa o uso de IA e o prompt injection. ()

ABC do CDC

Como medir juridicamente a dor? Rizzatto Nunes discute os limites e critérios da indenização por dano moral. ()

CPC na prática

Ao analisar o Tema 1.210 do STJ, Elias Marques de Medeiros Neto destaca que a desconsideração da personalidade jurídica exige demonstração concreta de abuso, desvio de finalidade ou confusão patrimonial. ()

#### Migalhas Edilícias

Varandas podem ser aprovadas em edifícios sem unanimidade? José de Pontes Vieira Júnior sustenta que a obra muda fachada e a área dos apartamentos, exigindo concordância de todos os condôminos. ()

#### Migalhas Marítimas

O papel dos municípios na gestão das praias e os desafios do urbanismo azul são analisados por Thiago Ameal Sant'Anna. ()

#### Migalhas de peso

- "Airbnb, propriedade privada e interesse coletivo: Onde o STJ traçou a linha?", por Bruno Maglione (FF Law). ()

- "A portaria AGU 214/26 e o grau de efetividade da solução consensual proposta", por Luciano Barros, Gabriel Brito e Luiza Tiezzi (Figueiredo & Velloso Advogados Associados). ()

- "ITBI na integralização de imóvel ao capital social", por Antonio Pedro Villasbôas Arruda (Pestana e Villasbôas Arruda Advogados). ()

- "As sociedades empresárias e seus sócios entre a frigideira e o fogo", por Haroldo Malheiros Duclerc Verçosa (Duclerc Verçosa Advogados Associados). ()

- "Testamento vital em debate: Caso Anita Harley", por Marcelo Trussardi Paolini e José Silvano Garcia Junior (L.O. Baptista Advogados). ()

- "Gestão jurídica orientada a dados: Como decidir com mais previsibilidade?", por Dóris Castelo Branco (Martorelli Advogados). ()

- "Cessão de precatórios previdenciários à luz do Tema 1.418 do STJ: Transmutação jurídica, Direito de Propriedade e boa administração", por Fabíola Marquetti Sanches Rahim e Jucilene de Campos dos Santos (ANAPE - Associação Nacional dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal). ()

#### Novo sócio

L.O. Baptista Advogados anuncia a chegada de Caio Coutinho de Melo como novo sócio da prática de Direito Financeiro. ()

#### Oportunidade

Trench Rossi Watanabe está com inscrições abertas para o programa de estágio sazonal "Trench Experience 2026". Inscrições até amanhã. ()

#### Baú migalheiro

Há 175 anos, em 21 de maio de 1851, o Congresso da República de Nova Granada, atual Colômbia, aprovou a lei que aboliu a escravidão no país. A medida foi sancionada durante o governo do presidente José Hilario López e determinou o fim definitivo do trabalho escravo a partir de 1º de janeiro de 1852. A abolição integrou um conjunto de reformas liberais promovidas na época, voltadas à modernização política e social do país. (Compartilhe)

#### Apoiadores

para conhecer os festejados Apoiadores de Migalhas

#### Sorteio

Última oportunidade de concorrer à obra "Novas Matrizes do Direito do Trabalho no Século XXI" (Editora Mizuno e Instituto Leg, 878p.), coordenada por Luiz Eduardo Gunther e Hélio Gomes Coelho Júnior (Gomes Coelho & Bordin Sociedade de Advogados) e organizada por Adriana Cavalcante de Souza Medeiros e Aurélio Miguel Bowens da Silva. A publicação examina as transformações no Direito Individual, Coletivo e Processual do Trabalho ao longo dos anos da reforma trabalhista. ()

#### Novidades

Júlio Konkowski (KWS) lança, amanhã, às 18h, em SP, o livro "A Busca por uma Proteção Equilibrada: propostas de atualização da Lei Maria da Penha e da legislação conexa". () Pesquisadores da FGV Direito Rio publicaram relatório sobre a simplificação da EUDR, regulação europeia voltada ao combate ao desmatamento. O estudo analisa os impactos das novas regras da União Europeia para empresas e exportadores brasileiros. ()

#### Migalhíssimas

Hoje, em SP, Renan Granja e Ruy Toledo Piza (FAS Advogados, in cooperation with CMS) participam do "Agro Thinkers", encontro criado para reunir lideranças do agronegócio e do ecossistema financeiro em torno das discussões que vêm moldando o futuro do setor no Brasil. () Lívia Barboza Maia (Denis Borges Barbosa Advogados) lecionará sobre "Contratos em **Propriedade Intelectual**" no

"Curso de Especialização em Direito dos Contratos 15", do Instituto de Direito da PUC-Rio, hoje e dias 26 e 28/5 e 2/6. Juliana Albano (Dal Pozzo Advogados e Mentora Aliá) é uma das participantes confirmadas da 4ª edição da "Imersão Carreira Jurídica Aliá", que será realizada amanhã, em SP. A iniciativa tem como objetivo promover uma experiência de alto impacto, com conteúdo prático, reflexões sobre o cenário atual da advocacia, networking qualificado e debates sobre crescimento profissional, diferenciação e construção de autoridade no setor jurídico. Ana Tereza Basilio (Basilio Advogados e presidente da OAB/RJ) profere a palestra de abertura do "Treinamento Permanente em Processo Civil" com o tema "Tutela Antecipada Antecedente", dia 25/5, às 9h, pelo canal do YouTube "Mentoria OABRJ", . José Guilherme Siqueira Dias (Duarte Garcia, Serra Netto e Terra - Sociedade de Advogados) será palestrante no "STR Summit 2026", em que conduzirá o painel "Regulamentações e mudanças tributárias em STR: o que vem pela frente". A 2ª edição do evento, realizado em formato híbrido, acontece dia 26/5, em SP. () No dia 27/5, às 9h, FF Law realiza o seminário "Reforma Tributária no Contexto Real das Empresas: Regulamento, Implementação e Controle", com a participação de Edison Fernandes e Thaís Folgosi Françoso, e mediação de Alexandre Furtado. () Dia 28/5, às 9h, acontece em SP o "Latin American Employment Summit 2026". O evento contará com a participação de Maurício Guidi (Pinheiro Neto Advogados)

como moderador no painel "From red flags to raids: Managing corruption exposure". () Rita Cortez (AJS - Cortez & Advogados Associados e presidente do IAB) palestra na abertura do "II Encontro de Cooperação Brasil-Portugal", dia 29/5, às 10h. O evento será na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e terá transmissão da TVIAB. () Comissão de Direito do Terceiro Setor da OAB/SP, presidida por Lais de Figueiredo Lopes (Szazi, Bechara, Storto, Reicher e Figueirêdo Lopes Advogados), realiza na sede da seccional paulista, dias 1º, 2 e 3/6, o encontro "Terceiro Setor, Filantropia e Direito Societário". () Associação Comercial de São Paulo (ACSP), por meio de seu Conselho Estratégico Trabalhista, coordenado pela advogada Gilda Figueiredo Ferraz, de Figueiredo Ferraz Advocacia, promoveu debate sobre o fim da escala 6x1 com a participação do advogado Sólon Cunha, de Robortella e Peres Advogados, e do professor Homero Batista. () O ex-jogador Amaral foi o con-

vidado do "PodBrasil", podcast do Brasil Salomão e Matthes Advocacia, no qual relembrou sua trajetória e os bastidores do futebol. () Suzana Cremasco assume a vice-presidência de procedimentos da CAMARB - **Câmara de Mediação** e Arbitragem Empresarial - Brasil. A advogada possui mais de 20 anos de atuação em arbitragem e mediação. ()

Representantes do IAB participam do "XII Congresso Luso-Brasileiro de Direito: Os novos desafios do Direito Penal", em Lisboa, Portugal.

### Tecnologia jurídica

AASP realiza amanhã o evento "Advocacia Corporativa e Web3", reunindo especialistas para debater blockchain, inteligência artificial, moedas digitais e contratos inteligentes aplicados à prática jurídica empresarial. ()

### Fomentadores

para conhecer todos os Fomentadores do Migalhas

### Mural Migalhas - Oportunidade de trabalho

Sempre que se busca uma cidade no site Migalhas, procurando-se um correspondente jurídico, e não se encontra, o sistema nos avisa e, aí, nasce uma oportunidade. Ei-la abaixo, atualizada diariamente: é o rol de cidades nas quais há emergente necessidade de um profissional, mas não há, ainda, nenhum migalheiro cadastrado:

BA/Guanambi

BA/Uibaí

MG/Conceição do Mato Dentro

PA/Capanema

PB/Esperança

PI/Uruçuí

PR/Loanda

RO/Guajará-Mirim

RS/Mostardas

SP/Cosmorama

Se você quer se candidatar para eventualmente atender quem procura, .

### Migalhas Clipping

The New York Times - EUA

"Trump's Deal With Trump Tests Constitutions Limits"

Le Monde - França

"Les impôts de production, nouvel enjeu politique"

Corriere della Sera - Itália

"Flotilla, l'oltraggio: ira dell'Italia"

Clarín - Argentina

"Quitan subsidios al gas en Buenos Aires y otras 14 provincias"

El País - Espanha

"Investigación al expresidente por el 'Caso Plus Ultra'"

Público - Portugal

"Valor médio anual das bolsas de estudo aumenta 53% e atinge os 2660 euros"

Die Welt - Alemanha

"EU will Zoll-Abkommen mit USA umsetzen"

The Guardian - Inglaterra

"Burnham 'backs Mahmood's plans to tighten rules on immigration'"

O Estado de S. Paulo - São Paulo

"Congresso deve liberar repasse de cesta básica, trator e dinheiro nas eleições"

Folha de S.Paulo - São Paulo

"Polícia Federal rejeita delação de Vorcaro por falta de relevância"

O Globo - Rio de Janeiro

"Lula acelera gastos e lança uma medida a cada 3,5 dias"

O Estado de Minas - Minas Gerais

"Alerta diante da previsão de 'super El Niño'"

Correio Braziliense - Brasília

"Ibaneis abre crise com Celina e ameaça romper"

Zero Hora - Porto Alegre

"Decretos federais apertam regras para redes sociais e determinam fiscalização"

Jornal do Commercio - Pernambuco

"Crise de Flávio Bolsonaro já causa danos à pré-campanha"



## iFood processa chinesa Meituan por espionagem corporativa



Concorrência desleal iFood processa chinesa Meituan por espionagem corporativa Empresa brasileira afirma que rival usou consultorias para obter informações sigilosas sobre estratégia, operação e finanças do aplicativo de delivery. Da Redação

quinta-feira, 21 de maio de 2026

Atualizado às 15:42

O iFood acionou a Justiça por concorrência desleal contra a Keeta Delivery Brazil e sua controladora chinesa, Meituan, acusando as empresas de promoverem uma estratégia estruturada de espionagem corporativa para obter informações sigilosas sobre o mercado brasileiro de delivery. A ação foi protocolada na última terça-feira, 19, na vara Empresarial e de Conflitos Relacionados à Arbitragem da Capital paulista.

iFood processa chinesa Meituan por concorrência desleal.(Imagem: Reprodução/Arte Migalhas)

Na petição inicial, o iFood sustenta que a concorrente utilizou dezenas de empresas de consultoria, brasileiras e estrangeiras, para abordar funcionários da companhia, principalmente pelo LinkedIn, para agendar "conversas remuneradas" sobre o mercado de delivery brasileiro, supostamente destinadas à produção de relatórios. Segundo a empresa, porém, o verdadeiro objetivo era acessar dados estratégicos e confidenciais relacionados à operação do aplicativo.

De acordo com o processo, mais de 240 colaboradores teriam sido procurados por ao menos 30 consultorias desde março de 2025. As abordagens envolviam ofertas de pagamento em dólar para reuni-

ões virtuais e questionários sobre indicadores financeiros, market share, logística, relação com restaurantes e entregadores, além de planos de expansão e estratégias comerciais do iFood.

A empresa afirma que as investidas começaram justamente no período em que a Keeta preparava sua entrada no mercado brasileiro. Na ação, o iFood sustenta que a coincidência temporal, somada ao teor das perguntas e ao histórico internacional da Meituan em mercados estrangeiros, levantou suspeitas sobre uma possível atuação coordenada para obtenção indevida de segredos de negócio.

### Reuniões suspeitas

O principal elemento apontado pelo iFood como prova da suposta espionagem envolve um ex-funcionário da companhia. Segundo a petição, ele participou de reuniões remuneradas promovidas pela consultoria CIC - China Insights Consultancy, nas quais teria compartilhado informações estratégicas da empresa.

A companhia relata que tomou conhecimento do caso após receber denúncias em seu Canal de Integridade. Em mensagens de WhatsApp reproduzidas na inicial, o ex-funcionário teria relatado pagamentos recebidos, enviado listas de perguntas sobre os negócios do iFood e incentivado colegas a participarem das entrevistas.

Conforme a ação, o ex-colaborador confessou em depoimento prestado à polícia que participou das reuniões e respondeu questionamentos sobre dados sensíveis da empresa. Posteriormente, em ação de produção antecipada de provas ajuizada nos Estados Unidos contra a plataforma Zoom, o iFood afirma ter obtido registros técnicos das videoconferências.

Segundo os documentos juntados ao processo, ao menos cinco reuniões ocorreram entre abril e junho de 2025, todas com participação de representantes vinculados à Meituan. O iFood afirma que os participantes utilizavam endereços eletrônicos com domínio "@meituan.com", identificados apenas por números, sem nomes ou cargos individualizados.

Para o iFood, a utilização de e-mails numéricos e a intermediação por consultorias revelariam uma tentativa deliberada de ocultar a identidade dos reais interessados nas informações.

#### Questionários sobre operação e estratégia

A petição descreve diversas abordagens atribuídas às consultorias. Em uma delas, reproduzida na inicial, uma representante da CIC solicita informações sobre taxas cobradas de supermercados, estrutura logística e gestão de entregadores.

Outra consultoria, a SixDegrees, teria pedido detalhes sobre lucratividade, participação de mercado, crescimento de receita e políticas de retenção de usuários, oferecendo US\$ 450 por hora de conversa.

Já uma empresa chinesa chamada BCC Global teria procurado funcionários do iFood para questionar planos de investimento do CEO Diego Barreto e mudanças na estrutura organizacional da empresa.

Há ainda referência a contatos feitos por representantes da empresa GSR, de Hong Kong, oferecendo entre R\$ 4 mil e R\$ 5,5 mil por hora para que profissionais ajudassem a Keeta na montagem de equipes de pesquisa e desenvolvimento no Brasil.

Para o iFood, o conjunto de episódios demonstra um "padrão consistente de assédio" a funcionários, executado por uma rede de intermediários com o objetivo de coletar informações estratégicas sobre a companhia.

#### Concorrência desleal

A ação está fundamentada nos incisos IX e XII do art. 195 da lei de **propriedade industrial**, que

tratam de concorrência desleal. O iFood sustenta que houve promessa de vantagem financeira a empregados de concorrente para obtenção de benefícios comerciais, além da exploração de informações confidenciais obtidas por meios ilícitos.

Segundo a empresa, a contratação de múltiplas consultorias estrangeiras e a ocultação da identidade dos interessados demonstrariam a consciência da ilicitude da prática.

O iFood também argumenta que sofreu danos morais e materiais em razão da exposição de informações estratégicas a um concorrente direto. A empresa pede indenização de R\$ 1 milhão por danos morais, além de reparação por danos materiais, incluindo lucros cessantes, a serem calculados em fase posterior do processo.

Na ação, o iFood requer que a Justiça declare a prática de concorrência desleal pela Keeta e pela Meituan e determine que as empresas se abstenham de abordar funcionários e ex-funcionários do aplicativo para "conversas remuneradas" ou solicitações de informações estratégicas, seja diretamente ou por intermédio de consultorias.

A companhia também pede que as rés sejam proibidas de divulgar, utilizar ou explorar quaisquer informações já obtidas por meio dessas abordagens, sob pena de multa diária de R\$ 100 mil. À causa foi atribuído o valor de R\$ 1 milhão.

## É o fim das gravadoras? Modelo independente cresce no mercado musical, mas traz desafios



Notícias em tempo real e o que você precisa saber para entender o Brasil e o mundo. Acesse o g1 aqui!

Uma pesquisa recente do Spotify apontou que, em 2025, mais de um terço dos artistas que geraram US\$ 10 mil (cerca de R\$ 50,1 mil) ou mais em royalties do Spotify eram independentes ou iniciaram a carreira dessa forma.

O dado da pesquisa vem quase dois anos após um estudo da Midia Research, que apontava que, em 2023, a música independente já representava 46,7% do mercado.

Artistas independentes são aqueles que estão fora de grandes gravadoras, como Sony, Warner e Universal. E lançam suas músicas por conta própria através de distribuidoras independentes.

Na era das plataformas digitais, esse lançamento independente se tornou porta de entrada para artistas no início de carreira. Afinal, para chamar a atenção das gravadoras, hoje, além de talento, "números" são muito importantes. Mas muitos artistas que estão há anos no mercado também estão optando por encerrar seus contratos com as gravadoras e seguir o modelo independente.

"Fiquei durante muitos anos dentro de gravadora. E a partir do momento que eu vi que, para mim, não estava sendo legal, apenas fiz um acordo com eles, saí e resolvi fazer minha carreira independente", afirmou Diogo Nogueira durante participação no podcast g1 Ouviu.

"Estou há oito anos independente. É mais difícil, a gente tem que trabalhar mais. Mas como temos muitas amizades e tem pessoas que gostam da gente, do nosso trabalho, a gente consegue também trabalhar de uma forma bacana".

Mas o que significam esses dados do Spotify e a crescente do independente? As gravadoras vão desaparecer? Vale a pena estar fora delas? Quais os prós e contras de ser um artista independente? O g1 conversou com alguns especialistas para entender estes e outros pontos.

Faturando fora do mainstream

Primeiro, é importante entender o tamanho do artista que entra nesta conta do Spotify. Segundo Gustavo Deppe, advogado especializado em **direito autoral** na música, um artista que recebe ao menos US\$ 10 mil em royalties já é um artista midstream (ou seja, um artista "médio").

Ele não é exatamente grande (como o mainstream), mas "já tem uma base de fãs forte, sólida. Já tem centenas de milhares de plays, às vezes até milhões de plays no Spotify mensal, ou ouvintes mensais", explica o advogado.

"O mercado hoje está muito nichado, mas, categoricamente, eu consigo dizer que é um artista que, se consegue fazer isso constantemente, tem uma base de fãs sólida."

Deppe também afirma que apesar de, hoje em dia, haver mais facilidade na produção e distribuição musical, é importante esse artista independente, assim que possível, montar uma equipe para as outras diretrizes do projeto.

"Hoje em dia, a parte da criação musical está muito mais fluida. Você consegue, no seu quarto, fazer uma música bem satisfatória para o Spotify que pode chegar no top 50, top 10. Ou top 1, quem sabe, se viralizar. Mas esse artista que quer ser independente precisa ter alguma estrutura para montar uma equipe, o que é extremamente custoso".

"É uma atividade empresarial, então tem que ter cabeça de empresário. O que é muito difícil porque

“você tem que tomar decisões econômicas toda hora. É possível? Perfeitamente. Antigamente era quase impossível você conseguir. Porque tinha uma barreira na distribuição muito grande, porque a distribuição era física.”

Independência total! Será?

Alguns artistas que deixaram grandes gravadoras costumam apontar “liberdade de criação” e “independência” como pontos positivos ao assumirem suas carreiras. Mas essa independência e liberdade vem acompanhada de desafios.

Em 2022, em conversa com o g1, Luedji Luna disse ser “cansativo você ser sua única investidora sempre”. “Às vezes você quer ter um motor ali empurrando seu barquinho, você quer ter alguém ali para que reme com você”, disse a artista, sonhando com um investidor (que não, necessariamente, significa uma gravadora).

“Estou nos festivais, tenho público, tenho seguidores, mas que não chega a um milhão, meus shows dão sold out, minha carreira é respeitada pela crítica. Isso não é o suficiente para eu ter esse motor?”, questionou.

Outro ponto é a necessidade de ir muito além da música quando você não tem esse “motor” citado por Luedji.

“Você precisa dominar várias disciplinas. Cada vez mais você tem que entender da parte burocrática, ter o especialista ou se tornar especialista de marketing digital, entender de negociação de royalties, de mídia e tráfego, de redes sociais. Você não é só independente. No final, você é uma empresa”, afirma André Izidro, 46 anos, CEO e cofundador da Atabaque e da Rumpi.

Criada com foco no artista independente, a plataforma Rumpi propõe centralizar processos como gestão de royalties, contratos, catálogo, direitos conexos e dados de performance em um único ambiente.

Essa parte burocrática costuma ser absorvida pelas gravadoras. Mas ao se tornar independente, o artista precisa ter domínio destes e outros tópicos para não perder dinheiro e espaço no mercado. E para ser visto.

“Fazendo uma analogia com outras empresas, o dono começa fazendo tudo, botando a mão na massa, criando a padaria, sendo padeiro. É mais ou

menos o mesmo lugar ali. O artista precisa entender e contratar gente boa. Mas se ele entender do negócio dele, todas as etapas, é muito mais fácil de trazer as pessoas certas, de conectar, de cobrar, de estar junto”, completa André.

Em 2021, nove anos após se tornar independente por decisão da gravadora (“A Universal não quis renovar meu contrato”), Nando Reis fez um vídeo para contar sua trajetória no novo formato de carreira. Ele falou sobre os desafios da independência e a necessidade de se cercar de “pessoas com habilidades técnicas para” cada setor.

“Quando estava em gravadoras, realimentei um lado meu que era relapso. Um pouco de credulidade, um pouco de preguiça, é chato pra \*. Números, reuniões, vigilância, direitos, enfim... eu tive que passar nesse momento, revisar os meus contratos antigos com gravadoras nas novas bases e essa é uma luta onde há interesses distintos”, afirmou o artista, que hoje, tem seu selo independente.

Nando ainda falou sobre o amadurecimento fora das gravadoras.

“Eu vivi durante anos achando que subir ao palco era festa, ser doidão. Uma das coisas que me ajudou a tomar nessa decisão de parar de usar qualquer coisa que altere minha consciência foi ser um artista independente. Não dá, não existe, não tem ninguém tomando conta.”

Então é o fim das gravadoras?

Há tempos já se fala sobre um possível fim das gravadoras. Ao fazer suas análises, especialistas que conversaram com o g1 não acreditam no fim, mas apontam a mudança no papel delas.

“Por que que começou a falar muito do fim das gravadoras? Porque antes estúdio só existia dentro de gravadoras. Aí vem a Billie Eilish, ‘rapa’ o Grammy, fazendo um disco de dentro do quarto e que o produtor era o irmão com um computadorzinho de mão. Então, será o fim das gravadoras? Acho que isso é mais clickbait do que realidade”, defende Odilon Borges, de 47 anos, sócio e cofundador da Atabaque e do Rumpi.

“Não é o fim das gravadoras, porque ainda as marcas batem muito lá. Acho que tem o espaço de cada um. A gravadora não vai se preocupar tanto com o artista midstream, ela quer focar no Caetano Veloso. Então a máquina já tá azeitada, nada muda de uma hora pra outra. Hoje a gravadora não é o

único caminho, mas ainda não dá pra falar do fim delas", completa ele.

André concorda com o sócio e aponta que, mesmo com todos os números citados sobre música independente, metade da receita global está ligada à gravadora.

"Eles ainda continuam no topo da pirâmide. Eu acho que o que esse modelo de distribuição independente fez foi capilaridade. Quando você facilita esse lugar de entrada de vários títulos de uma vez só, você abre espaço realmente para os independentes estarem ali", analisa André.

"Eu tenho batido na tecla de que as gravadoras têm virado cada vez mais banco, porque estão ligadas cada vez mais a dados. E o diferencial deles é adiantar dinheiro no tempo, comprar catálogo. Eles estão com menos olhar e menos apetite quando a gente fala para desenvolvimento de carreira", con-

clui.

André ainda aponta que, em alguns mercados, fazer parte de produtoras faz mais sentido para os artistas do que estar em gravadoras. "Eles estão menos preocupados sobre onde a música deles está distribuindo, e mais preocupados em fazer show com essas produtoras que são muito fortes."

## Virginia pede registro de filhos como empresas e quase se dá mal



Influenciadora tem três herdeiros, de seu antigo casamento com Zé Felipe

Agora a coluna GENTE também está no Instagram. Siga o perfil @veja.gente

Virginia Fonseca tem três filhos, frutos de seu antigo relacionamento com o cantor Zé Felipe: Maria Alice, 4 anos; Maria Flor, 3 anos, e José Leonardo, 1 ano. E como tudo vira negócio para a influenciadora, a coluna GENTE apurou que houve

tentativa de sua parte de registrar o nome de cada um dos herdeiros como marca no **Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)**.

O **INPI** é a autarquia federal do governo brasileiro responsável por registrar e proteger marcas, patentes, **desenhos industriais** e **indicações geográficas**. Ele garante a exclusividade legal de criações, nomes comerciais e inovações em todo o território nacional.

Virginia Fonseca: 6 polêmicas da influencer (em 2026)

O nome da filha Maria Alice foi registrado em mais de 20 categorias, do entretenimento a laticínios. Aliás, detalhe: desta, que nasceu em maio, ela pediu em abril, um mês antes, o registro de marca. O filho virou instituto Marias e José. Já para Maria Flor ela não conseguiu autorização de registro. Tudo vira business.



# Índice remissivo de assuntos

ABPI   Câmara de Mediação .....	8,9,10,11,12
Denominação de Origem .....	18
Desenho Industrial .....	18
Direitos Autorais .....	15,16,17
Marco regulatório   INPI .....	1,2,3,4,5,6,7,18
Propriedade Industrial .....	13,14,18
Propriedade Intelectual .....	8,9,10,11,12