

Estudo de efetividade

Sob a liderança da Unesp, a cidade de Botucatu vai ser palco no próximo dia 18 do primeiro estudo de efetividade da nova vacina contra dengue, desenvolvida pelo Instituto Butantan. A imunização em massa, parte do chamado "estudo da vida real", tem como meta vacinar 80 mil habitantes do município, de 15 a 59 anos. No dia da vacinação, todas as Unidades Básicas de Saúde da cidade e o Espaço Saúde ficarão abertos.

BEM-ESTAR DEIXOU
DE SER BENEFÍCIO

OITO BOAS PRÁTICAS QUE O RH PRECISA ADOPTAR EM 2026

▶▶ Leia na página 8

Sucessão de CEOs: seis passos essenciais para uma transição bem-sucedida

Pesquisa revela que a ausência de um plano sucessório pode comprometer a sobrevivência de cerca de 40% das companhias no Brasil até 2030

A sucessão de CEOs é um dos momentos mais delicados para a continuidade e o crescimento de uma empresa. Sem um planejamento estruturado pode gerar rupturas culturais, perda de performance e instabilidade no mercado. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a ausência de um plano sucessório ameaça a sobrevivência de cerca de 40% das companhias até 2030.

Para Ycaro Martins, especialista em negócios e expansão de alta performance, CEO e fundador da Maxymus Expand, empresa focada em estratégias de crescimento e estruturação de negócios, o erro mais comum das organizações é tratar a sucessão como um evento emergencial e não como uma estratégia permanente de governança. "Não se trata apenas de substituir um executivo, é sobre proteger o futuro do negócio. Empresas que antecipam esse processo conseguem atravessar transições de liderança com menos rupturas e maior capacidade de execução. Quando é bem estruturada, a organização ganha previsibilidade, estabilidade e capacidade de crescer mesmo em cenários adversos", afirma.

O especialista, com mais de 20 anos de trajetória no empreendedorismo, destaca que o planejamento deve ser conduzido pelo conselho de administração e integrado à estratégia de longo prazo da companhia, fortalecendo a governança e garantindo continuidade operacional e cultural.

Para que essa mudança seja conduzida de forma eficaz, Ycaro apresenta seis pilares essenciais para uma sucessão de liderança bem-sucedida, aplicáveis tanto a grandes corporações quanto a empresas familiares.



Jirsak_CANVA

“ Não se trata apenas de substituir um executivo, é sobre proteger o futuro do negócio. Empresas que antecipam esse processo conseguem atravessar transições de liderança com menos rupturas e maior capacidade de execução.

Confira:

1 Planejamento antecipado – A ação deve ser tratada como um processo contínuo, e não como uma reação a crises. “Empresas estruturadas planejam com anos de antecedência, mapeando talentos e preparando líderes para assumir posições estratégicas no momento certo”, explica o executivo.

2 Alinhamento com a cultura organizacional – Um dos maiores riscos na troca de CEOs é desconsiderar a cultura organizacional. “Não basta apenas a competência técnica. O novo líder precisa preservar valores, propósito e visão, enquanto conduz a evolução do negócio”, destaca o especialista.

3 Desenvolvimento de lideranças internas – Criar uma base sólida de líderes reduz riscos e aumenta a legitimidade da transição. “Formação contínua, mentoria e avaliação de performance criam sucessores prontos, respeitados pelo time e alinhados à estratégia”, orienta Ycaro.

4 Governança clara e processos bem definidos – Conselhos ativos, critérios objetivos e regras bem estabelecidas tornam o processo mais transparente. “Governança forte diminui ruídos, aumenta a confiança do mercado e sustenta decisões estratégicas”, afirma o especialista.

5 Comunicação estratégica durante a transição – A forma como a mudança é comunicada impacta diretamente o clima interno e a percepção externa. “Transparência e consistência na comunicação preservam a credibilidade e engajam colaboradores e investidores”, comenta o CEO.

6 Foco em crescimento e continuidade de resultados – O líder ideal respeita o legado, mas também visão para escalar. “Uma sucessão bem feita não desacelera a empresa. Pelo contrário, cria as bases para um novo ciclo de crescimento sustentável”, conclui o especialista.

O que brasileiros que buscam empreender no exterior precisam saber

Especialista alerta que internacionalizar exige preparo jurídico, planejamento migratório e entendimento dos mercados globais. ▶▶

Visto EB-5 volta ao radar de brasileiros que buscam o green card

Programa americano vincula imigração permanente à geração de empregos e exige cautela jurídica na escolha dos projetos. ▶▶

Montar equipes de vendas sem sacrificar a saúde mental e a cultura da empresa

Buscar resultados em vendas não precisa significar abrir mão da saúde mental das equipes ou da construção de uma cultura organizacional sólida. É possível construir times comerciais de alta performance em ambientes saudáveis, colaborativos e sustentáveis, com foco em disciplina, clareza e processos bem estruturados. ▶▶

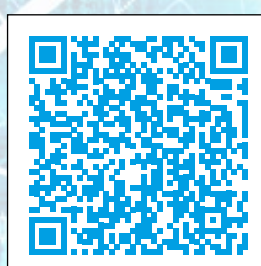
Seis atitudes para viver com mais leveza emocional em 2026

Com a chegada de um novo ano, aumentam as expectativas por mudanças, recomeços e uma vida mais equilibrada. Na mesma medida, porém, cresce a pressão emocional, a autocobrança e a sensação de sobrecarga mental. Por isso, problemas como ansiedade, estresse e esgotamento emocional têm sido cada vez mais frequentes na rotina das pessoas, especialmente diante de um cenário marcado pelo excesso de informações, altas exigências profissionais e relações aceleradas. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO
FINANCEIRO

faça a leitura do
QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Créditos: @pedromagrod



Quarta edição do festival, realizado pela Pipoca

Festival YUMMERS

A capital paulista já tem data marcada para receber novamente o maior festival de comida criativa do país. Depois de quatro edições de enorme sucesso, reunindo centenas de operações gastronômicas e dezenas de milhares de visitantes, o festival — realizado em frente ao Parque Ibirapuera, entre o Obelisco e o Monumento às Bandeiras — chega à sua 5ª edição em 1 e 2 de agosto de 2026. O evento realizado pela Pipoca inicia um novo capítulo com um novo nome e uma nova identidade: YUMMERS. A edição 2026 do YUMMERS segundo os organizadores mantém tudo aquilo que tornou o festival tão querido: a gastronomia criativa, o encontro entre chefs talentosos, a música, os artistas de rua, a feira de economia criativa e a energia única que já se tornou marca registrada do festival. As inscrições para chefs e operações interessadas já estão abertas e devem ser feitas exclusivamente pelo novo perfil oficial no Instagram: @yummers.cc.. ▶▶

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Divulgação/Trackfy



Tecnologia baiana que salva vidas em indústrias está entre as mais promissoras

@A Trackfy, referência em soluções de IoT para a segurança e produtividade em operações industriais, figura mais uma vez entre as 100 startups mais atraentes do país, segundo o Ranking 100 Open Startups — a principal métrica de open innovation do Brasil. O reconhecimento vem em um momento histórico para a empresa: a conclusão da fusão com a saudita WakeCap, operação que consolida a maior plataforma global em inteligência operacional de campo aplicada à indústria e grandes obras, com atuação simultânea em mais de cinco países. Segundo a Trackfy, a presença nas categorias TOP IoT e Top 100 Startups Geral reafirma a posição da empresa como uma das mais atuantes do país em tecnologia aplicada às operações industriais e grandes construções (https://trackfyapp.com.br). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

Literatura

Livros em Revista

Por Ralph Peter



▶▶ Leia na página 4

OPINIÃO

O fim do feudalismo digital: a "liberdade" pode ser apenas uma gaiola dourada

André Cruz (*)

Vivemos sob uma ilusão confortável.

Acreditamos que, ao criar uma conta em uma grande plataforma, subir alguns produtos e começar a vender, nos tornamos empresários. Donos do próprio destino. Mas, se formos brutalmente honestos, e a honestidade é o único caminho para a sobrevivência, a maioria não é dona de nada. Na melhor das hipóteses, é serva em um 'feudo digital alheio'.

No feudalismo medieval, o servo trabalhava na terra do senhor, entregava uma parte substancial da colheita e, em troca, recebia "proteção" e o direito de continuar existindo naquele solo. Hoje, trocamos a terra por "tráfego" e a colheita por "taxas percentuais". O pacto permanece o mesmo: você trabalha, investe, e corre o risco. O senhor feudal, a plataforma, cobra o pedágio, dita as regras e, se o castelo "falir", retém os seus lucros. Isso não é empreendedorismo, e sim servidão remunerada.

Mas algo mudou a atmosfera do mercado. Existe uma vibração que os desatentos ignoram, mas que os visionários já sabem. É o som das correntes se partindo. O e-commerce brasileiro não está apenas crescendo; ele está amadurecendo e se rebelando. Os dados recentes do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) são a prova cabal dessa insurreição silenciosa. Em 2024, o setor movimentou R\$225 bilhões, mas o dado que realmente importa é este: 30% desse volume, cerca de R\$67 bilhões, veio das micro e pequenas empresas.

O que esses números gritam é que o pequeno não precisa mais pedir licença para o gigante. Esses R\$67 bilhões não foram gerados por quem aceita passivamente deixar 10%, 15% ou 20% da sua margem na mesa em troca de "facilidade". Foram gerados por quem entendeu que a tecnologia deve ser uma ferramenta de libertação, não de aprisionamento.

A provocação que faço aqui é a seguinte: quando você paga uma taxa percentual sobre a venda para uma plataforma, não está apenas perdendo dinheiro, mas financiando o seu próprio carcereiro, e pagando para que eles tenham mais dados sobre o seu cliente do que você. Para que treinem algoritmos que, amanhã, oferecerão o produto do seu concorrente para a audiência que você pagou para conquistar. No modelo dependente, o seu sucesso alimenta o sistema que, eventualmente, tornará você obsoleto.

O e-commerce independente, ou o que prefiro chamar de "Comércio Soberano", é a resposta filosófica e prática a esse cenário. Não é apenas

sobre fugir de taxas abusivas (embora isso seja vital para a saúde do caixa), e sim sobre Soberania de Dados. Num mundo onde a atenção é o novo petróleo, terceirizar a relação com o cliente é suicídio estratégico. Quem opera de forma independente não constrói apenas vendas, constrói ativos.

O mito da complexidade e a barreira da preguiça

Vejo muitos empreendedores paralisados pelo mito da complexidade técnica. "Não sou programador, não sei configurar servidores". A boa notícia é que esse argumento morreu. Hoje, existem plataformas de vendas e integração que conectam tudo, checkout, logística, marketing, sem que você precise escrever uma única linha de código. A tecnologia já foi democratizada e simplificada.

O que dá trabalho de verdade não é a operação, é a migração. Porque as plataformas do modelo "só pague se vender" desenham seus sistemas para serem gaiolas perfeitas. Exigem exclusividade no processamento de pagamentos, dificultam a exportação da sua base de clientes e criam barreiras técnicas propositais para impedir integrações externas. A dificuldade não está em ser independente, mas em conseguir sair da dependência que criaram. Elas contam com a sua preguiça de enfrentar essa transição para continuar mordendo seu faturamento. Mas vencer essa barreira de saída é o único caminho para recuperar o lucro e, finalmente, sair da escravidão digital.

A revolução dos neobancos já nos ensinou que é possível ter serviços melhores, mais justos e transparentes sem se curvar às instituições seculares que lucravam com a nossa inércia. O e-commerce vive agora o seu momento de ruptura. Estamos vendo o surgimento de uma nova classe de comerciantes: ágeis, donos de seus dados, obcecados por margem de lucro real (e não métricas de vaidade) e, acima de tudo, livres. Eles entenderam que autonomia não é um luxo, é uma estratégia de defesa e ataque.

Se você ainda está confortável pagando para operar no terreno dos outros, cuidado: o inverno chega para todos os inquilinos. Mas para os donos da terra, para os soberanos de suas operações, o futuro nunca foi tão promissor. A pergunta não é se você vai migrar para o modelo independente, mas se vai fazer isso enquanto ainda tem caixa para investir na sua liberdade, ou vai esperar até que o algoritmo decida que o seu negócio não é mais necessário. A escolha, como sempre, é sua. A pílula azul da conveniência cara, ou a pílula vermelha da responsabilidade lucrativa? Bem-vindo ao mundo real.

(*) CEO da Digital Manager Guru.

Foguete de Musk quase derruba aviões de passageiros

Em meados de janeiro de 2025, a SpaceX admitiu que um protótipo de sua gigantesca nave Starship havia "passado por uma rápida desmontagem não programada durante a ascensão"; foi uma forma irônica de reconhecer que o foguete explodiu em pleno voo.

Vivaldo José Breternitz (*)

Vídeos que circularam nas redes sociais mostraram destroços incandescentes cruzando o céu noturno sobre o arquipélago Turks e Caicos, no Caribe, em um espetáculo que lembrava cenas de ficção científica. Moradores das ilhas encontraram pedaços de borracha queimada e fragmentos do foguete espalhados pelas praias.

"O sucesso é incerto, mas o entretenimento é garantido!", escreveu na época, sempre com ironia, Elon Musk, o chefe da SpaceX.

No final de 2025, documentos obtidos pelo Wall Street Journal junto à Administração Federal de Aviação (FAA) revelaram que três aeronaves, um voo da JetBlue, outro da Iberia e um jato particular, transportando ao todo 450 pessoas, estiveram em perigo muito maior do que SpaceX e autoridades admitiram na época.

Segundo os relatórios, controladores de tráfego aéreo tiveram de agir rapidamente para afastar os aviões da área de destroços, o que aumentou muito seu ritmo de trabalho e configurou um "risco extremo de segurança". Um deles relatou: "Houve um lançamento de foguete, aparentemente ele explodiu e há destroços entre nós e Miami, cobrindo praticamente todo o espaço aéreo. Preciso manter todas as aeronaves longe dessa área".



SpaceX-imagery_de_Pixabay_CANVA

Os documentos indicam que a SpaceX não acionou a linha direta oficial da FAA para informar a explosão, como exigem os protocolos. As zonas de exclusão aérea foram ativadas quatro minutos após a perda de contato com o veículo, mas a confirmação oficial só veio 15 minutos depois.

Em resposta, a empresa negou que tenha havido risco, em comunicado publicado na rede social X, de Musk. "Mais uma história enganosa", escreveu Musk, acusando jornalistas de terem recebido informações "incompletas e tendenciosas de detratores". A SpaceX afirmou estar comprometida com o uso responsável do espaço aéreo e com a segurança pública.

Enquanto isso, a SpaceX segue com o programa Starship, que já resultou em mais de uma dezena de explosões. O teste mais recente, realizado em 13 de outubro último, terminou com o foguete caindo sem danos no Oceano Índico. Uma nova versão, ainda mais potente, deve ser lançada em breve.

A prepotência de Elon Musk, não só no caso do programa Starship, mas também com seus Teslas, pode acabar gerando grandes tragédias.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas - vjntiz@gmail.com.

Guia prático de como manter seus eletrônicos seguros

Em um mundo em que a tecnologia está em cada gesto, cuidar dos eletrônicos é cuidar do próprio cotidiano. O celular virou o principal canal de comunicação e trabalho, a TV concentra o lazer da casa, e o notebook é o centro da produtividade. No entanto, quanto mais dependentes nos tornamos desses aparelhos, mais esquecemos que eles são bens frágeis. Manter os dispositivos seguros é uma forma de proteger não apenas o investimento financeiro, mas a rotina e a memória que eles carregam.

A segurança começa nos pequenos hábitos. Usar capas e películas de qualidade, evitar deixá-los expostos ao sol ou próximos à água, e limpá-los com regularidade são atitudes simples, mas eficazes. O cuidado com o ambiente também conta: tomadas sobrecarregadas, superfícies instáveis e armazenamento inadequado estão entre as principais causas de danos domésticos. No caso das TVs, por exemplo, é importante garantir boa ventilação para evitar superaquecimento e, quando possível, usar suportes fixos de parede para reduzir o risco de quedas acidentais.

Mas a proteção física é apenas uma parte da equação. Em tempos de conectividade constante, proteger seus aparelhos também significa proteger seus dados. Manter sistemas e aplicativos atualizados, usar senhas fortes e ativar autenticação em duas etapas são medidas eficazes. Uma invasão



Monkey_Business-Images_CANVA

ou roubo de dados pode causar prejuízos muito maiores do que uma tela trincada. Da mesma forma, armazenar informações sensíveis em locais seguros e fazer backups regulares são hábitos que reduzem significativamente os riscos de perda.

Ainda assim, imprevistos acontecem. Um descuido, uma queda, um furto ou uma falha elétrica podem colocar em risco equipamentos que custam caro e são indispensáveis no dia a dia. É aí que entra a importância de contar com uma boa cobertura, que vai muito além da garantia de fábrica. Ter um seguro ou plano de assistência para seus eletrônicos é garantir tranquilidade e continuidade, evitando que

um problema momentâneo se transforme em um prejuízo permanente.

No fim, proteger seus eletrônicos é proteger sua vida digital. É assumir que cada aparelho carrega conexões, lembranças e responsabilidades. Adotar hábitos de cuidado e investir em uma proteção adequada é um gesto de consciência e valorização do que realmente importa: a segurança e a tranquilidade de continuar conectado ao que faz parte da sua rotina pessoal e profissional.

(Fonte: *Tatiany Martins é vice-presidente da Pitzi, insurtech brasileira especializada na proteção de eletrônicos em parceria com varejistas e fabricantes - E-mail: pitzi@nbpress.com.br)

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

QR Code lidera a adoção de pagamentos digitais na América Latina

O QR Code consolidou-se como o principal formato de pagamento digital na América Latina, superando carteiras digitais, pagamentos por aproximação e outras soluções emergentes. É o que revela a 7ª edi-

ção da pesquisa Pulso - O futuro dos pagamentos digitais na América Latina, realizada pela Topaz, empresa do Grupo Stefanini especializada em soluções financeiras digitais, em colaboração com a Celent, referência global em pesquisa e consultoria para o setor financeiro, com 1.023 líderes de instituições financeiras em 20 países da região.

IPCA vai a 0,33% em dezembro e fecha 2025 em 4,26%, abaixo da meta

A chamada inflação oficial teve alta de 0,33% em dezembro, 0,15 ponto percentual (p.p.) acima do aumento de 0,18% registrado em novembro

O resultado fez o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) acumular alta de 4,26% em 2025. Com o resultado, o IPCA termina o ano dentro da meta do governo, de até 4,5% no acumulado de 12 meses. Os dados foram divulgados na sexta-feira (9) pelo IBGE.

Com exceção do grupo Habitação, que registrou queda de 0,33%, os demais grupos de produtos e serviços pesquisados tiveram alta em dezembro. A maior variação (0,74%) e o maior impacto (0,15 p.p.) vieram dos Transportes, seguido, em termos de impacto, por Saúde e cuidados pessoais, com alta de 0,52% e 0,07 p.p. O grupo Artigos de residência (0,64%) teve a segunda maior variação em dezembro, após o recuo de 1% registrado em novembro.

“No grupo dos Transportes (0,74%), o resultado foi influenciado pelo aumento



Com o resultado, o IPCA termina o ano dentro da meta do governo.

nos preços do transporte por aplicativo (13,79%) e das passagens aéreas (12,61%), subitem com maior impacto individual no resultado do mês (0,08 p.p.). Os combustíveis, após recuarem 0,32% em novembro, aumentaram 0,45%, com as seguintes variações: etanol (2,83%), gás veicular (0,22%), gasolina (0,18%) e óleo diesel (-0,27%)”, afirma o IBGE.

Ainda segundo o instituto, em Artigos de residência,

a alta de 0,64% reflete as variações de TV, som e informática (1,97%) e dos Aparelhos eletroeletrônicos (0,81%) que, no mês anterior, havia caído 2,28% e 2,37%, respectivamente. No grupo Saúde e cuidados pessoais (0,52%), o destaque fica por conta do Plano de saúde (0,49%) e dos Artigos de higiene pessoal (0,52%).

A Alimentação fora do domicílio (0,60%) acelerou em relação ao mês anterior

(0,46%), com a alta de 1,50% no lanche e de 0,23% na refeição. “Único grupo com variação negativa em dezembro, Habitação saiu da alta de 0,52% em novembro para -0,33% em dezembro, sob influência da queda de 2,41% da energia elétrica residencial, subitem de maior impacto negativo no índice (-0,10 p.p.)”, acrescenta o instituto. O IPCA apura o custo de vida para famílias com rendimentos entre um e 40 salários mínimos. Ao todo, são coletados preços de 377 subitens (produtos e serviços).

A alta acumulada do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) em 2025 foi de 3,90%, 0,87 p.p. abaixo dos 4,77% registrados em 2024, com os produtos alimentícios registrando alta de 2,63%, enquanto os não alimentícios variaram 4,32%. Em 2024, as variações foram, respectivamente, 7,60% e 3,88% (ABR).

Como o esporte pode inspirar a gestão empresarial em 2026?

Beto Vieira (*)

No mundo dos negócios, assim como nos grandes estádios, o apito inicial é apenas a ponta de um iceberg composto por meses de preparação silenciosa. Isso porque vivemos um momento de transição no mercado global em que a fronteira entre a eficiência operacional e a performance atlética tornou-se quase inexistente.

Ao olharmos para o horizonte de 2026, uma verdade se impõe com urgência: organizações que ignoram as táticas de gestão não estão apenas perdendo competitividade, mas entrando em campo sem o condicionamento necessário para sobreviver ao jogo. O esporte, em sua essência, é a ciência da superação sob pressão. Transportar essa lógica para a gestão empresarial não é uma mera metáfora motivacional, mas sim a adoção de um rigor metodológico que separa as companhias amadoras das verdadeiras potências de mercado.

Fazendo uma analogia, um atleta de elite jamais iniciaria uma temporada sem um mapeamento biométrico completo, entendendo cada limitação e potencial do seu corpo. No ambiente corporativo, esse “exame médico” traduz-se no diagnóstico organizacional profundo. Nesse sentido, muitas empresas falham, justamente, ao tentar implementar estratégias agressivas sem antes entender sua saúde interna.

O diagnóstico é o que garante que a organização não sofra uma “lesão” fatal no meio do caminho. Tendo em vista que o ano 2026 irá configurar um cenário de transformações digitais aceleradas e economia dinâmica, a saúde financeira e a agilidade de processos serão os diferenciais críticos. Sendo assim, sem um diagnóstico preciso, qualquer planejamento estratégico é, na melhor das hipóteses, um palpite arriscado que coloca em xeque a perpetuidade do negócio.

Avançando para a dinâmica do jogo, há uma distinção clara no esporte que o mundo

executivo precisa absorver: a diferença entre estratégia e tática. A estratégia é o plano traçado no vestiário; a tática é a capacidade de ajustar esse plano enquanto a bola rola e o adversário surpreende. Deste modo, a liderança deve atuar como um técnico de alta performance, mantendo um olho nos indicadores de desempenho e outro nas tendências de mercado.

A capacidade de mudar a jogada no meio da execução será o grande trunfo para este ano. Afinal, empresas que demoram a decidir perdem o timing da oportunidade. No entanto, nenhuma tática funciona sem o devido preparo do capital humano, encarado aqui como o “atleta corporativo”.

Ao projetarmos o ano de 2026, percebemos que a competitividade não será apenas sobre quem detém a melhor tecnologia, mas sobre quem possui a melhor execução humana e estratégica. Por isso, nenhuma organização deve iniciar o próximo ciclo sem um diagnóstico profundo, sem metas claras e, principalmente, sem uma cultura que valorize o bem-estar físico e mental. O mercado será um campo implacável para os despreparados, mas um território de oportunidades vastas para aqueles que tratam sua gestão com o rigor de um treinamento olímpico.

O esporte nos ensina que a vitória é a consequência natural de um processo bem executado. Deste modo, estratégia sem gestão robusta é apenas um discurso que não gera valor real. Para vencer, as empresas precisam parar de apenas participar e começar a performar. O apito inicial está próximo, e a pergunta fundamental para cada líder é se sua equipe treinou o suficiente para ser a campeã da temporada que se inicia. Afinal, a excelência espera por aqueles que encaram a gestão como uma maratona de alta performance, unindo a visão de um grande capitão ao preparo infalível de um atleta de elite.

(*) - É Co-CEO da G2 (<https://g2tecnologia.com.br/>).

Feriados podem afetar vendas do comércio no Rio

O estado do Rio de Janeiro terá, ao todo, 26 feriados municipais, considerando aniversários das cidades e outras datas de relevância regional, além dos feriados nacionais e estaduais, como o Dia de São Jorge (23 de abril). Com isso, o comércio varejista fluminense pode deixar de faturar mais de R\$ 2 bilhões neste ano. O faturamento mensal do comércio fluminense atinge, em média, R\$ 1,4 bilhão, sendo a cidade do Rio de Janeiro responsável pela metade, em torno de R\$ 700 milhões. O levantamento é do SindilojasRio.

Para o comércio, o ponto sensível é que datas comemorativas importantes cairão em dias úteis, podendo se estender devido aos chamados enforcamentos, levando muitas empresas a não funcionarem, diminuindo a movimentação de pessoas nas ruas, o que impacta, principalmente, o comércio lojista. É importante lembrar ainda os 52 domingos deste ano, quando boa parte do comércio não funcionará. Além disso, 2026 será ano de Copa do Mundo e de eleições, que também podem afetar negativamente o comércio.

Outro fator a ser considerado é a lucratividade, observada por meio do custo de abertura do estabelecimento e da receita auferida com a loja aberta. Essa oportunidade



de é muito examinada nos shoppings e no comércio de rua, que abrem nos feriados e lidam, em particular, com produtos essenciais.

“Os feriados são importantes para a sociedade. O excesso é que preocupa. Não fossem os acordos coletivos, que permitem a abertura nos feriados e domingos, e o comércio eletrônico, as perdas de faturamento poderiam ser ainda maiores”, afirma Aldo Gonçalves, presidente do SindilojasRio (ABR).



NEGÓCIOS

em

PAUTA

lobato@netjen.com.br

A - IPVA 2026
Os proprietários de veículos do estado de São Paulo que queiram pagar o IPVA 2026 com desconto devem ficar atentos ao calendário. De acordo com o cronograma da Secretaria da Fazenda, o pagamento começa a partir da próxima segunda-feira (12). O pagamento segue o final da placa do veículo e pode ser feito à vista, com desconto de 3%, ou parcelado em até 5 vezes, de acordo com o valor do imposto devido. O pagamento em parcela única com desconto de 3% vale para automóveis, camionetas, caminhonetes, ônibus, micro-ônibus, motos e similares, caminhões e caminhões-tratores.

B - Vagas de Emprego
O estado de São Paulo criou 31,1 mil vagas de emprego com carteira assinada em novembro de 2025, o equivalente a mais de mil vagas por dia. Os dados são da Fundação Seade, com base nas informações do Caged, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). De janeiro a novembro, foram mais de 530 mil vagas de emprego formais criadas. No acumulado de 12 meses, foram 342 mil oportunidades. Assim, o estado criou 36% do total de vagas com carteira assinada do país em novembro, 28% do total em 11 meses e 26% em 12 meses, números que consolidam São Paulo como a unidade da Federação que tem maior saldo de vagas do país.

C - Gestores
O curso de extensão “Pessoa com Deficiência no Mundo do Trabalho: acessibilidade, cultura inclusiva e direito ao trabalho” está com inscrições abertas para apenas 250 vagas gratuitas. A formação é resultado de uma parceria entre o Observatório em Educação Comparada, Inclusão

e Direitos Sociais e o Instituto Rede Incluir, organização social sem fins lucrativos reconhecida por sua atuação em empregabilidade de pessoas com deficiência. A iniciativa surge em um contexto social que evidencia a necessidade urgente de preparar lideranças e gestores. As pré-inscrições são gratuitas e podem ser feitas por meio do link (<https://forms.gle/U18DS96Yhr2K5hPR6>), o curso será realizado em março.

D - Pintura Industrial
A Koria, líder em soluções para o mercado de pintura industrial, inicia 2026 com a projeção de crescimento em 30% ao longo do ano, impulsionada pela expansão de sua operação paulista e pela consolidação do novo parque fabril em Araras (SP). A cidade, que completa um ano como sede oficial da unidade de filtros da empresa, tornou-se peça central no avanço do ecossistema Koria. A integração das estruturas, antes divididas entre Araras e Campinas, marca a maturidade da operação e um salto importante na capacidade produtiva. O novo parque fabril conta com 2.151 m² de área construída e 2.900 m² de área total, representando 20% de ampliação em relação ao espaço anterior.

E - Aeroporto Civil
A Dix Aeroportos foi contratada pelo Grupo Modiano para gerir o seu aeroporto civil público localizado em Búzios, Rio de Janeiro. Com mais de 20 anos de experiência no setor, a empresa assume a administração do aeródromo com a meta de ampliar o fluxo de voos de aeronaves executivas e helicópteros, a fim de facilitar a mobilidade de visitantes brasileiros e estrangeiros. Mesmo sendo um destino turístico consolidado e com uma ótima infraestrutura, Búzios — que fica a quatro horas de carro do Rio de Janeiro e a sete horas de São Paulo — ainda enfrenta

gargalos na conexão logística e na mobilidade. Em razão disso, a chegada do novo operador, com grande conhecimento e expertise no mercado, é vista como muito positiva pelos setores aeroportuário e de turismo.

F - Certificação Internacional
Dois hotéis localizados no interior do estado de São Paulo conquistaram a certificação internacional Green Key, selo que reconhece empreendimentos do setor de turismo comprometidos com práticas sustentáveis, gestão consciente dos recursos naturais e responsabilidade ambiental, social e econômica. O Ibis Styles Taubaté, localizado em Taubaté, recebeu o selo pelo segundo ano consecutivo, reforçando um compromisso já consolidado com a sustentabilidade em sua operação. Já o Hotel Vila Inglesa, localizado em Campos do Jordão, obteve o selo pela primeira vez, marcando um novo capítulo em sua trajetória institucional.

G - Combustível
De acordo com a mais recente análise do Índice de Preços Edenred Ticket Log (IPTL), levantamento que consolida o comportamento de preços das transações realizadas nos postos de combustível em todo o país, os preços médios do etanol e da gasolina registraram alta no acumulado de 2025. Entre janeiro e dezembro, o etanol apresentou aumento de 4,61%, enquanto a gasolina teve variação positiva mais moderada, de 0,48%. Em janeiro de 2025, o etanol era comercializado, em média, a R\$ 4,34, valor que chegou a R\$ 4,54 em dezembro. Já a gasolina passou de um preço médio de R\$ 6,31 no início do ano para R\$ 6,34 ao final do período.

H - Programa de Estágio
A Andrade Gutierrez, uma das maiores empresas de engenharia e infraestrutura da América Latina, está com inscrições para o seu Programa de Estágio 2026. Com o objetivo de atrair e desenvolver novos talentos, a companhia busca estudantes do ensino superior com previsão de conclusão do curso entre julho e dezembro de 2027. Ao todo, são oferecidas 52 vagas, sendo 26 para São Paulo, 14 para Minas Gerais e 12 para o Rio de Janeiro. Inscrições: (<https://www.ciadeestagios.com.br/vagas/andradegutierrez/>).



Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



Colaboração a Única Solução: Como fazer emergir a inteligência coletiva que traz resultados sustentáveis

Semadar Marques – Alta Books – Do alto de sua experiência em ambientes empresariais, a autora analisa comportamentos nefastos de colaboradores, gerentes e diretores, que conseguem, na maioria dos casos, sem querer, travar o progresso, não somente da empresa como também dos profissionais. Semadar, aponta erros, deslizos e, apresenta soluções. Todas factíveis. Ensina o que é ser colaborativo, sem pieguismos, ou falsidades. Apresenta minudências que quando levadas a efeito, engrandecem. Conteúdo que eleva qualquer ambiente!



Homo Algorithmus: Um guia definitivo sobre inteligência artificial

Dimitri de Melo – Actual – Dimitri é um professor pesquisador. Sua impecável trajetória habilita-o a compor essa obra de absoluta relevância. Dimitri, literalmente ensina como permear dentre essa nova ferramenta que é a Inteligência Artificial. Elenca os passos a serem seguidos e eventuais erros que deverão ser evitados, para o sucesso em sua consecução. Em suma, prepara-nos para um futuro inexorável, no qual o ser humano deverá estar à altura, elaborar-se adequadamente para uma convivência, digamos, pacífica, pois, dependerá da qualidade do questionamento a resposta que virá da IA. “Um salto e tanto para a humanidade!”



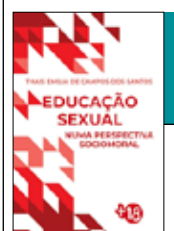
Pare de Mentir Para Si Mesmo: Descubra como sua mente engana você e aprenda a superar a autossabotagem com ferramentas de saúde mental

Bernadete Moraes – Gente – Bernadete é uma profissional em vários âmbitos da psicologia. Valendo-se de toda sua experiência clínica e tutorial, criou o método Psicossistêmico, no qual realiza uma verdadeira faxina no passado e presente da pessoa, libertando-a de eventuais grilhões, na maior parte das vezes, invisíveis. O método tem por objetivo, e pelo visto sempre o atinge, abrir o baú de verdades, para que a pessoa se veja como se estivesse à frente do seu espelho psicológico, refletindo o seu interior. Sem demérito, não se trata de auto ajuda, antes, um sistema criado a partir de muitos anos de prática ambulatorial. No final há um “joguinho” muito interessante, no qual o paciente deverá fazer uma ilação de sua personalidade com um animal. Num linguajar bastante empático, deixará o leitor bastante tranquilo para auto conhecer-se. Válido para qualquer pessoa e ou faixa etária. Profundo!



10 + 10: 10 grandes nomes + 10 temas estratégicos para o futuro do varejo

Alberto Sorrentino e Eduardo Terra (Orgs) – Literare Books – Os organizadores sempre militaram no comércio, com suas dores, dissabores e amores. Agora apresentam um podcast voltado ao setor. Convidaram ícones da área – só “feras” – para darem suas impressões sobre como o setor deverá aplicar-se para enfrentar radicais mudanças e manter-se em pé. Tarefa difícil, todavia, nada impossível. Segredinhos são revelados em cada página. Deve ser lido por agentes do comércio, gerentes, empreendedores e dirigentes. Lucrativo!



Educação Sexual Numa Perspectiva Sociomoral

Thais Emilia de Campos dos Santos – Scortecci – Thais sempre esteve e está voltada à educação de maneira generalizada. Seu currículo é extenso e reveste-se de importância ímpar. Professora universitária, musicista, absolutamente irrequieta, vai de cuidados a idosos até direitos lgbt... Naturalmente a educação social, com toda sua complexidade e barreiras a serem transpostas, é o principal foco da obra. Como a educação social é tratada em nossas escolas públicas e particulares? Qual seu grau de eficiência? Atingem objetivos? A família está engajada no processo? Qual sua necessidade? Essas e outras demandas são tratadas com rigor, respeito e muita ciência. Controverso!



Full Marketing: A metodologia para organizar o marketing da sua empresa e multiplicar os resultados

Fernando Lebbe – DVS – Fernando, originalmente publicitário, transformou-se ao longo de duas décadas num verdadeiro comandante para o sucesso empresarial. Criou métodos que propiciam um sistema “marketológico” por inteiro. Nessa obra, demonstra que seus métodos visam “limpar” o passado, com sistemas ineficientes. Trabalhar o presente com um marketing de ponta, eficaz, para garantir que a empresa perdure, com sucesso. Exitoso!

www.bcctelelevision.com.br

Assista ao programa Livros em Revista. Um canal repleto de novidades do universo literário. Entretenimento garantido!



Com apresentação de Ralph Peter.

Modernização de legado deixa de ser opcional: empresas perdem milhões ao adiar ajuste de sistemas críticos

Pesquisa global aponta que 70% das organizações têm sistemas defasados que travam inovação; DB1 Global Software revela como o CoreUP e o uso pragmático de IA reduzem retrabalho para apenas 0,3% e elevam assertividade a 92%

A modernização de sistemas legados deixou de ser um projeto opcional e passou a ser um movimento urgente para empresas que desejam manter competitividade no mercado brasileiro. Estudos globais comprovam a dimensão do problema: segundo a Salesforce, 71% das organizações afirmam que a modernização é crítica para sustentar inovação, enquanto a IBM estima que a complexidade e a dívida técnica acumulada já custam US\$ 3,1 trilhões por ano em perdas para empresas em todo o mundo. No Brasil, setores como financeiro, varejo, logística e indústria convivem diariamente com o impacto de sistemas defasados, que passam desde aumento de custos até limitações severas na capacidade de integrar novas tecnologias.

Para a DB1 Global Software, empresa do DB1 Group, que há 25 anos atua na engenharia de software e acompanha de perto os principais desafios corporativos, adiar a modernização significa comprometer o crescimento. “Um sistema legado não é necessariamente um software velho, é um software desalinhado do negócio”, afirma Roberto Cesar da Silva Padilha, Staff Software Engineer da empresa. “Quando os processos evoluem, mas o sistema não acompanha, cada nova funcionalidade se torna mais cara, mais arriscada e menos eficiente. Esse é o início da perda de competitividade.”

Os números reforçam essa visão. A McKinsey aponta que 70% das empresas relatam que



seus sistemas antigos impedem avanços significativos de inovação. Já o Gartner estima que 40% do orçamento de TI das grandes organizações é direcionado apenas para manter sistemas antigos funcionando.

No Brasil, entidades do setor avaliam que mais de 60% das grandes empresas operam com sistemas críticos com suscetibilidade a ataques cibernéticos, muitas vezes sem arquitetura moderna e com baixa capacidade de observabilidade. Isso amplia riscos de falhas, paralisações e perdas financeiras relacionadas à indisponibilidade, que, segundo a IBM, chegam a uma média anual de US\$ 2,9 milhões por empresa.

Padilha destaca que ainda é comum o mito de que modernização é sinônimo de reescrever todo o sistema do zero, o que, segundo ele, “quase nunca se paga”. Padilha defende um modelo evolutivo, feito por ondas contínuas de modernização, que reduz riscos, aumenta a previsibilidade e gera impacto real

no negócio desde os primeiros ciclos. Esse trabalho é guiado pelo CoreUP, metodologia proprietária da DB1 que organiza o processo de modernização com base em critérios técnicos e de negócio, evitando desperdícios e retrabalhos.

A estratégia é potencializada por agentes de inteligência artificial aplicados de forma pragmática. A IA é utilizada em momentos específicos do processo, como leitura e análise de grandes bases de código, identificação de gargalos e riscos, sugestões de refatoração e apoio à documentação.

“IA acelera a leitura e análise, mas as decisões críticas continuam humanas, guiadas por contexto de negócio e critérios de engenharia. Assim evitamos hype e entregamos valor real”, explica Padilha. Essa atuação pragmática evita que empresas invistam em ferramentas de IA sem maturidade técnica, um risco crescente em um cenário de pressão do C-Level e excesso de ofertas.

Os resultados já observados pela DB1 Global Software reforçam a eficácia da abordagem: 92% de assertividade nos prazos de entrega, índice de retrabalho de apenas 0,3%, um dos mais baixos do mercado, com NPS de 89 e satisfação média por projeto de 4,76 em 5.

Para Padilha, os números mostram que a modernização não é um problema apenas técnico, mas estratégico. “Modernizar o legado é como trocar a fundação de uma casa enquanto ela está de pé e exige técnica, mas é indispensável para sustentar o futuro. Quem não fizer agora ficará para trás.”

Em um mercado pressionado por competitividade, transformação digital e adoção crescente de IA, a modernização passa a ser o ponto de partida. O Gartner projeta que, até 2028, 80% das empresas incluirá IA como parte das iniciativas de modernização, e que metade dos investimentos em inovação falham devido à incompatibilidade com sistemas antigos. Para o especialista, o futuro da engenharia de software está diretamente ligado à capacidade das empresas de controlar sua dívida técnica, modernizar seus sistemas e escalar tecnologia com responsabilidade.

“O outsourcing responsável e orientado a resultados será crucial para guiar decisões de quais ferramentas usar, quando usar e como usar. O momento é de pragmatismo e estratégia, não de hype”, conclui Padilha.

95% das empresas desejam alcançar clientes mais diversos

Em seu estudo IT Trends Snapshot 2025, a Logicalis identificou o que tem sido chamado de “paradoxo da transformação digital” para as empresas brasileiras em 2026. Ou seja, líderes de tecnologia são pressionados a entregar eficiência, segurança e velocidade, mas dentro de uma estrutura organizacional incapaz de acomodar esse nível de transformação digital.

Abdul Assal, líder de desenvolvimento de negócios da Galileo Financial Technologies no Brasil, explica: “Essa é a essência da ‘exclusão técnica’, que acreditamos ser o principal desafio que as empresas precisam solucionar antes de esperar retornos reais em 2026, instaurando projetos mais ambiciosos de transformação digital e integração de IA.” Neste contexto, entende-se como “exclusão técnica” o impacto de tecnologias centrais ultrapassadas ou ineficientes na capacidade de uma empresa lançar novos produtos e alcançar novos clientes.

O IT Trends Snapshot 2025 também revelou que, entre os líderes de tecnologia brasileiros, a busca por eficiência operacional é agora o objetivo mais comum. No entanto, as próprias tecnologias que prometem entregar melhorias, como IA e automação, não serão eficazes sem resolver primeiro problemas estruturais mais profundos, como dados desorganizados.

A Logicalis constatou que 70% das empresas investem em IA mais por pressão compe-

titiva do que por uma estratégia clara. Mas para 87% dos líderes do setor, o impacto da tecnologia depende mais da cultura interna do que da própria ferramenta.

Descobertas recentes do Technical Inclusion Index da Galileo também revelaram uma lacuna significativa entre as metas de transformação digital e a realidade de implementá-la. Embora 95% dos líderes de tecnologia brasileiros considerem relevante atualizar sistemas para acomodar um conjunto mais diverso de clientes, menos de um em cada cinco (19,6%) acredita ter capacidade de lançar um novo recurso inclusivo “com muita facilidade”.

“Nosso estudo mostrou que o Brasil tem uma das culturas corporativas mais abertas quando se trata de alcançar novos clientes e buscar uma transformação digital mais inclusiva, mas o problema é que, muitas vezes, os aspectos mais técnicos são negligenciados”, diz Abdul. “Sem uma base digital segura, a inovação continuará a ficar para trás, já que as empresas lutam para integrar novas tecnologias a sistemas antigos, e os departamentos de TI gastam mais tempo e dinheiro apagando incêndios do que lançando novos produtos.”

Outro estudo recente, da Qlik, constatou que apenas 21% das empresas conseguiram integrar totalmente a IA em suas operações diárias, apesar de 94% das organizações au-

mentarem seu orçamento para IA. O estudo identificou uma lacuna significativa entre a adoção tecnológica e a infraestrutura digital sólida, como sistemas e conjuntos de dados conectados, necessária para efetivar essa transformação. Da mesma forma, o Technical Inclusion Index da Galileo constatou que 90% dos líderes de tecnologia brasileiros acreditam que os silos de dados prejudicam a capacidade de suas organizações de oferecer experiências altamente relevantes e atraentes para uma grande variedade de clientes, e apenas 20% relataram que os dados “fluem livremente” no stack tecnológico da empresa.

Por outro lado, os investimentos em P&D diminuíram no Brasil, mas Abdul acredita que as empresas ainda podem ter sucesso em 2026 se combinarem gastos e inovação com um plano estratégico. Para a maioria das empresas, isso significa priorizar o enfrentamento das questões de exclusão técnica nos próximos meses e, então, construir sobre essa base sólida.

Ele conclui: “As empresas que conseguirem superar os maiores desafios identificados em nosso relatório, como silos de dados, problemas de segurança e modernização de infraestrutura legada, terão muito mais chances de implementar tecnologias como IA, além de desenvolver produtos e serviços mais econômicos, alcançar mais clientes e obter retornos mais fortes sobre seus futuros investimentos”.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França
Dr. Mario Luiz Migotto - Oficial Interino

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

Apretendente: **MONIQUE SILVA DE OLIVEIRA**, profissão: analista de eventos, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 21/05/1987, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Nelson de Oliveira e de Rosana Silva de Oliveira. A pretendente: **LARISSA BISPO ASEVEDO**, profissão: técnica administrativa, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 03/06/1996, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de João Nascimento Asevedo e de Lucineide Ferreira Bispo Asevedo.

O pretendente: **CARLOS ALBERTO COSTA**, profissão: porteiro, estado civil: divorciado, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 28/08/1964, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Nelson Ribeiro Costa e de Maria Ernestina Costa. A pretendente: **ROSANGELA RODRIGUES**, profissão: massoterapeuta, estado civil: divorciada, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 19/07/1964, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de José Luciano Gomes Rodrigues e de Zelia Paulina dos Santos.

O pretendente: **JOSÉ CARLOS SHERER JUNIOR**, profissão: analista de sistemas aposentado, estado civil: viúvo, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 24/07/1958, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Carlos Sherer e de Claudia Moiseff Sherer. A pretendente: **AURORA SANTOS MACEDO**, profissão: técnica de enfermagem, estado civil: solteira, naturalidade: São Paulo, SP, data-nascimento: 15/04/1977, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Walter Macedo e de Irabel Santos Macedo.

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

IRPF mínimo não é aumento de imposto, mas mudança estrutural no planejamento

A Lei nº 15.270/2025, que institui o regime de Imposto de Renda da Pessoa Física (IRPF) mínimo, marca um ponto de virada histórico no planejamento tributário brasileiro

Breno Garcia de Oliveira (*)

Ao estabelecer uma alíquota mínima progressiva para rendimentos anuais acima de R\$ 600 mil, com teto de 10% para quem ultrapassar R\$ 1,2 milhão, o texto obriga famílias empresárias, profissionais liberais de alta renda e investidores a repensarem profundamente a forma como estruturam suas receitas, dividendos e patrimônio. Não se trata de um mero aumento de carga fiscal, como sugerem manchetes apressadas. Trata-se de uma mudança estrutural na lógica do planejamento, que exige mais substância, governança e documentação, e menos improviso, tática e “criatividade” contábil.

O IRPF mínimo não é apenas uma nova alíquota, é uma nova matriz de risco. Ao criar uma base de cálculo que inclui praticamente todas as rendas, mas exclui ganhos de capital fora de bolsa, doações em adiantamento de legítima, rendimentos de caderneta de poupança, Letra de Crédito Imobiliário (LCI), Letra de Crédito do Agronegócio (LCA), Certificado de Recebíveis Imobiliários (CRI), Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA), debêntures de infraestrutura e Fundos de Investimento Imobiliário (FII)/Fundos de Investimento nas Cadeias Agroindustriais (Fiagro) que cumpram requisitos legais, a lei inaugura um cenário em que a composição da renda passa a ser tão relevante quanto o seu volume.

Nesse novo contexto, cada decisão sobre a forma de gerar ou distribuir renda pode impactar diretamente o valor do imposto a pagar. A diferença entre pagar 10% ou menos de IRPF mínimo pode estar em uma decisão societária, em uma política



em condições de mercado e com contratos em ordem; e o alinhamento entre pessoa jurídica e pessoa física para utilizar o redutor do art. 16-B, que limita a carga combinada de IRPJ, CSLL e IRPF mínimo quando exceder os tetos legais, desde que as demonstrações financeiras sejam confiáveis e auditáveis.

de dividendos ou em um laudo de avaliação bem fundamentado. Em contrapartida, a tentação de buscar atalhos, como inflar lucros de 2025 sem lastro, simular vendas para fabricar ganhos de capital, ou recorrer a estruturas de fachada, transforma o que seria planejamento em evasão, com risco real de responsabilização penal.

A transição prevista para 2026–2028, que permite a distribuição de lucros apurados até 2025 sem incidência do mínimo, desde que aprovados até 31/12/2025 e pagos conforme os termos deliberados, é um exemplo claro de como a substância e a documentação ganham protagonismo. Qualquer tentativa de “turbinar” lucros sem respaldo econômico, pode caracterizar o benefício e expor a empresa e seus sócios a autuações, multas e até ação penal. O mesmo vale para a retenção de 10% sobre dividendos mensais acima de R\$ 50 mil pagos pela mesma PJ à mesma PF, que funciona como um mecanismo de antecipação e compensação do IRPF mínimo anual. Sem agenda, política de dividendos e governança, o risco de erro, ou de autuação, é alto.

Assim, o planejamento lícito passa a exigir um conjunto de movimentos estratégicos, todos eles amparados na legalidade, na substância econômica e

na documentação robusta. O primeiro deles é a governança de distribuição: calibrar a relação entre pró-labore e dividendos, reter lucros para reinvestimento quando fizer sentido, e adotar políticas claras de distribuição, com atas, laudos e contratos em ordem. O segundo é o aproveitamento rigoroso da transição: apurar, aprovar e documentar lucros até 2025, respeitando integralmente os termos deliberados, sem artificialismos. O terceiro é o rebalanceamento de carteiras para priorizar rendas excluídas da base do mínimo, como LCI, LCA, CRI, CRA, debêntures de infraestrutura e FIIs/Fiagros que cumpram os requisitos legais. O quarto é o planejamento sucessório ativo, com doações em adiantamento de legítima, muitas vezes com usufruto, para redistribuir renda dentro da família com governança e segurança jurídica.

Outros movimentos igualmente lícitos incluem a realização de eventos de capital fora de bolsa, com preço de mercado, laudo e contratos, para gerar ganhos de capital que não entram na base do mínimo; a exploração profissional de direitos autorais via pessoa jurídica, com licenciamento ou cessão a preço de mercado, sempre respeitando a legislação e a tributação aplicável; a substituição parcial de dividendos por endividamento com juros dedutíveis, desde que

Essas estratégias, no entanto, exigem disciplina, cronograma e documentação. Não há mais espaço para improvisos, para “jeitinho” ou para estruturas artificiais. A linha que separa o planejamento lícito da evasão nunca foi tão clara — e nunca foi tão monitorada. Omissão de receitas, uso de “laranjas”, empresas de fachada, notas frias, mútuos simulados, preços irreais entre partes relacionadas, vendas fictícias para fabricar ganhos de capital, e artifícios para inflar lucros de 2025 violam frontalmente a lei e expõem tanto a pessoa física quanto a pessoa jurídica a multas, representação fiscal para fins penais e ação penal, nos termos da Lei 8.137/1990.

Portanto, o IRPF mínimo não é um convite à criatividade tributária. É um chamado à governança, à substância e à conformidade. Quem entender essa lógica, e souber combinar rendas tributáveis, rendas excluídas da base do mínimo e ganhos de capital fora de bolsa com lastro real, poderá reduzir a volatilidade fiscal sem arriscar o CPF. Quem insistir em atalhos, em simulações ou em estruturas artificiais, cairá no radar da fiscalização e, pior, no âmbito penal. O tempo do improviso acabou. O planejamento, a partir de agora, é uma questão de política corporativa e patrimonial, não de tática contábil.

(*) Advogado e especialista em Direito Tributário, Governança e Planejamento Sucessório.

O caminho silencioso que leva da eficiência de 2025 à resiliência de 2026

Jamil Mouallem (*)

A medida que 2025 chegou ao fim, empresas brasileiras passaram a ter diante de si uma oportunidade estratégica rara: usar esse momento de transição não apenas para fechar balanços, mas para redefinir o próprio modo como tratam energia, eficiência e resiliência. A preparação para 2026 começou exatamente aqui, no ponto em que o presente pressiona e o futuro exige clareza.

Esse futuro já se desenha com nitidez quando olhamos para os dados mais recentes. Em 2024, a matriz elétrica do Brasil atingiu 88,2% de participação de fontes renováveis, segundo o Ministério de Minas e Energia. Esse patamar coloca o país em uma posição de vantagem global e abre espaço para que empresas internalizem, de forma madura, práticas de gestão energética mais inteligentes. Ao mesmo tempo, o consumo nacional avançou para 650,4 TWh em 2024, alta de 5,5% em relação ao ano anterior, sinal de que o crescimento econômico seguirá ampliando a pressão sobre a infraestrutura energética.

O ponto é: se 2025 registrou maior demanda, 2026 tende a ser um ano de cobrança por eficiência e estabilidade. Não apenas por questões técnicas, mas por um novo tipo de expectativa corporativa e social. Empresas serão pressionadas por investidores que esperam previsibilidade; por consumidores que valorizam responsabilidade; por cadeias produtivas que não toleram interrupções; e por regulações que devem endurecer diante das metas climáticas e dos compromissos internacionais assumidos pelo país. A energia, portanto, deixa de ser um assunto de engenharia e passa a ser um componente central de competitividade.

E é justamente aqui que a reflexão se aprofunda: como

sobreviver, e prosperar, em 2026 sem construir uma base sólida? Reduzir perdas energéticas no fim de 2025 significou mais do que diminuir desperdícios. Significou blindar a operação contra oscilações, preparar processos para um ano que tende a ser mais exigente, criar resiliência diante de possíveis estresses do sistema elétrico, incorporar automação e monitoramento como aliados estratégicos e, sobretudo, abandonar a lógica reativa que tantas empresas carregaram por décadas.

O ano de 2026 será marcado por maior digitalização, pela consolidação de tecnologias baseadas em dados, por cadeias mais interconectadas e por níveis maiores de dependência elétrica, inclusive em setores que antes tinham baixa intensidade energética. Quando tudo está conectado, qualquer falha energética se torna mais cara, mais visível e mais difícil de absorver. É aí que uma preparação iniciada agora se transforma em vantagem concreta: empresas com perdas menores, processos enxutos, infraestrutura modernizada e visão antecipatória estarão prontas para ambientes mais voláteis.

Planejar 2026 com seriedade passa por assumir que a energia é a espinha dorsal da produtividade e que eficiência não é tema ambiental, mas empresarial. Quem aproveitou este fim de 2025 para ajustar rota, repensar prioridades e estruturar um sistema energético interno mais consistente passará este ano mais competitivo, mais estável e, acima de tudo, muito mais preparado para o imprevisível. Porque 2026 não será indulgente com improvisos, ele premiará quem cultivou resiliência antes da tempestade.

(*) Sócio-diretor Comercial e de Marketing da TS Shara Indústria nacional fabricante de nobreaks, inversores e estabilizadores de tensão e protetores de rede inteligente.

banco
BANCO BMG S.A.
Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 3530046248-3
Ata da Reunião Ordinária do Conselho de Administração Realizada em 30 de Outubro de 2025
Data, Hora, Local: 30.10.2025, às 15h25, na sede, na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 9º andar, sala 94, bloco 04, 10º andar, sala 101, parte, bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14º andar, sala 141, bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Os Conselheiros Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Flavio Dias Fonseca da Silva, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso, Ângela Annes Guimarães, José Eduardo Gouveia Dominicale e Ricardo Annes Guimarães. Ausente o Conselheiro Antônio Mourão Guimarães Neto. **Mesa:** Presidente: Olga Stankevicius Colpo, Secretária: Deise Peixoto Domingues. **Deliberações Aprovadas:** 1. A atualização do Termo de Nomeação do Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais, designando o Sr. Alexandre Witzel Ibrahim, brasileiro, casado, engenheiro, residente e domiciliado em São Paulo/SP, RG 19.638.343-2 SSP/SP, CPF/MF 122.946.278-30, Diretor sem Designação Específica, para assumir as atribuições como encarregado Titular pelo Tratamento de Dados Pessoais; e designando o Sr. André Luiz de Mattos, brasileiro, casado, analista de sistemas, residente e domiciliado em São Paulo/SP, RG 22.237.075-5 SSP/SP, CPF/MF 103.554.638-81, superintendente de dados da Companhia, a responsabilidade de encarregado Substituto. 2. Autorizar a Diretoria a praticar todos os atos necessários para dar cumprimento às deliberações ora aprovadas. **Encerramento:** Nada mais. Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, José Eduardo Gouveia Dominicale, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes e Gueitiro Matsuo Genso e Flavio Dias Fonseca da Silva. Olga Stankevicius Colpo - Presidente, Deise Peixoto Domingues - Secretária. JUCESP nº 436.202/25-6 em 22.12.2025. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

ULTRA MOBILIDADE S.A.
CNPJ nº 47.170.439/0001-26 - NIRE: 35300668197
Ata de Assembleia Geral Extraordinária
Data, Hora e Local: 15 de dezembro de 2025, às 10 horas, na sede social. **Mesa:** Alexandre Mendes Palhares - Presidente; Denize Sampaio Bicudo - Secretária. **Ordem do dia e Deliberações:** 1. A Acionista delibera pela redução do capital social da Companhia em R\$ 2.585.000.000,00, passando este de R\$ 9.519.908.738,00 para R\$ 6.934.908.738,00, com o cancelamento de 2.585.000.000 ações, sem valor nominal. 2. Caberá à única Acionista, a restituição do valor equivalente a R\$ 2.585.000.000,00, em dinheiro. 3. Aprova a alteração da redação do caput do Artigo 5º do Estatuto Social, anexo I, que passará a vigorar com a seguinte redação: **“Artigo 5º - O capital social totalmente subscrito, é de R\$ 6.934.908.738,00 (seis bilhões, novecentos e trinta e quatro milhões, novecentos e oito mil, setecentos e trinta e oito reais), dividido em 6.934.908.738 (seis bilhões, novecentos e trinta e quatro milhões, novecentos e oito mil, setecentos e trinta e oito) ações ordinárias, todas nominativas, e sem valor nominal.”** 4. Aprova a consolidação do Estatuto Social da Companhia, conforme Anexo I da presente ata. Esta ata foi lida, aprovada e assinada pelos presentes.

banco
BANCO BMG S.A.
Companhia Aberta - CNPJ/MF nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 3530046248-3
EDITAL DE CONVOCAÇÃO PARA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA
Ficam convocados os senhores Acionistas do Banco BMG S.A. (“Companhia”) para se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária (“Assembleia”), a realizar-se no dia 30 de janeiro de 2026, às 9:30 horas, na sede da Companhia, localizada na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 9º andar, sala 94, bloco 04, 10º andar, sala 101, parte, bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14º andar, sala 141, bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, CEP 04543-000, Bairro Vila Nova Conceição, Município de São Paulo, Estado de São Paulo, para deliberarem sobre: (i) a aprovação de um Plano de Outorga de Ações Restritas da Companhia, que estabeleça os termos e condições para que determinados talentos e colaboradores-chave da Companhia, suas controladas e demais empresas sob controle comum do grupo financeiro (“Grupo Financeiro BMG”) façam jus ao recebimento de ações preferenciais de emissão da Companhia; (ii) a aprovação de um Plano de Investimento em Ações da Companhia, que estabeleça os termos e condições para que determinados talentos e colaboradores-chave do Grupo Financeiro BMG realizem investimentos com recursos próprios para a aquisição de ações preferenciais de emissão da Companhia com a concessão de ações preferenciais adicionais em contrapartida ao investimento efetuado; (iii) a reforma do artigo 5º, caput do Estatuto Social da Companhia, a fim de refletir o aumento de capital social realizado dentro do limite do capital autorizado e independentemente de reforma estatutária, por subscrição particular, conforme aprovado e homologado nas Reuniões do Conselho de Administração realizadas em 15 de julho de 2025 e 11 de setembro de 2025, respectivamente; e (iv) a consolidação do Estatuto Social da Companhia, caso aprovada a reforma mencionada acima. Em atenção ao artigo 5º, §4º da Resolução CVM nº 81/2022, conforme alterada, a Companhia entende que a realização da Assembleia de forma presencial permite melhor interação entre os acionistas e é consistente com o histórico de realizações de assembleias da Companhia. **Informações Gerais:** 1. O Manual para Participação na Assembleia (“Manual”), contendo a proposta da Administração e orientações detalhadas para participação na Assembleia, bem como todos os documentos pertinentes às matérias a serem deliberadas na Assembleia, encontram-se à disposição dos Acionistas, a partir desta data, na sede social da Companhia, no seu website de relações com investidores (www.bancobmg.com.br/ri), bem como nos websites da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br) e da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br). 2. A participação do Acionista poderá ser pessoal ou por procurador devidamente constituído, sendo que as orientações detalhadas acerca da documentação exigida constam do Manual. Sem prejuízo das informações detalhadas no Manual, a Companhia destaca as seguintes informações acerca das formas de participação na Assembleia: **Participação Pessoal:** o Acionista deverá comparecer à Assembleia munido de documentos que comprovem (i) a titularidade das ações pelo acionista, e (ii) no caso de (a) pessoa física, a sua identidade e (b) no caso de pessoa jurídica e/ou fundos, a sua devida representação, apresentando os documentos societários que investem o seu representante de poderes bastantes, bem como o documento de identidade do representante, sendo certo que, para fins de apreensão dos documentos neste item, deverão ser observadas pelo Acionista todas as formalidades indicadas no Manual. **Participação por Procurador:** as procurações devem conter firma reconhecida ou serem assinada digitalmente com certificação nos padrões disponibilizados pela Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil), observado o disposto no artigo 126 da Lei nº 6.404/76 e no Manual. O representante legal do Acionista deverá comparecer à Assembleia munido da procuração e demais documentos indicados no Manual, além de documento que comprove a sua identidade. 3. Para uma melhor organização da Assembleia, a Companhia solicita que, se possível, os documentos indicados no item 2 acima sejam entregues à Companhia até 23 de janeiro de 2026 (inclusive), nos termos descritos no Manual. 4. Os Acionistas poderão votar na Assembleia mediante o envio, a partir desta data, do boletim de voto a distância, conforme disponibilizado nos websites da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br) e da Companhia (www.bancobmg.com.br/ri); (ii) devidamente preenchido, diretamente para a Companhia, por correio eletrônico; (iii) por transmissão de instruções de preenchimento do boletim de voto para (a) seus custodiantes, caso as ações estejam depositadas em depositário central; (b) para a instituição financeira contratada pela Companhia para a prestação dos serviços de escrituração de valores mobiliários, caso as ações não estejam depositadas em depositário central; ou (c) para o depositário central no qual as ações estejam depositadas. Em qualquer dos casos acima, o prazo para envio do boletim de voto ou das instruções de voto, conforme o caso, é de até 4 (quatro) dias antes da data da Assembleia, ou seja, até 26 de janeiro de 2026 (inclusive). São Paulo, 08 de janeiro de 2026.
OLGA STANKEVICIUS COLPO - Presidente do Conselho de Administração da Companhia

O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA, CUMPRINDO AS NORMAS JURÍDICAS. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

cenp Fórum da Associação Nacional de Jornalistas
ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNALISTAS
abra legal ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGENCIAS E VEICULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL
adJORIBR JORNAL DO INTERIOR

Publicidade Legal



O novo cenário da logística: digital, inteligente e conectado

Gustavo Caetano (*)

Nos últimos anos, o setor de logística passou por uma grande revolução. Ele está no centro das operações de praticamente todas as indústrias, e evoluiu rapidamente com a digitalização, sensores conectados, análise de dados em tempo real e, principalmente, com a chegada da inteligência artificial aplicada de ponta a ponta nas cadeias de suprimentos

De acordo com um levantamento divulgado pela Allied Market Research, o mercado global de logística digital poderá atingir US\$ 155,3 bilhões até 2032, e esse crescimento é impulsionado pela busca por maior eficiência operacional, redução de custos e melhoria na rastreabilidade das cargas.

Visto que o segmento tem se tornado cada vez mais importante e relevante, é fundamental entendermos de que forma as novas tecnologias estão influenciando seu desenvolvimento, com foco especial nas aplicações mais promissoras e já consolidadas de IA. Elas estão ajudando empresas a reduzir custos, evitar falhas e ganhar escala com mais inteligência.

A logística tradicional, marcada por processos manuais, planilhas e decisões baseadas na experiência, está perdendo força e sendo substituída pouco a pouco por operações mais automatizadas, integradas e preditivas. Com a tecnologia certa, é possível realizar atividades que antes demoravam demais ou eram muito complexas, como monitorar ativos e cargas em tempo real, prever demandas e gargalos antes que aconteçam, automatizar tarefas operacionais e decisões repetitivas, reduzir custos de transporte e armazenamento e melhorar a experiência do cliente com mais agilidade e precisão.

Agora, no centro desse movimento, está a inteligência artificial aplicada ao segmento, que traz modelos de IA capazes de analisar múltiplas variáveis (trânsito, clima, janelas de entrega, restrições urbanas) e gerar rotas otimizadas em tempo real, reduzindo combustível, tempo de entrega e ociosidade de frotas. Além disso, com algoritmos preditivos, as companhias podem antecipar picos de demanda, ajustar estoques e evitar rupturas e excessos, com base em dados históricos, sazonais e até sociais (como influências de redes e tendências de consumo).

Outro ganho trazido pela IA é o monitoramento e manutenção preditiva de frotas, já que os sensores IoT aliados à tecnologia conseguem prever falhas mecânicas antes que ocorram, agendar manutenções com antecedência e evitar paradas não planejadas, aumentando a disponibilidade dos ativos. Há ainda os agentes conversacionais baseados em IA, que oferecem atendimento 24 horas por dia, sete dias por semana, com suporte para rastreamento de pedidos, agendamento de coletas, resolução de dúvidas e atualizações proativas.

Esses são apenas alguns exemplos de como a logística tem ganhado com o uso de novas tecnologias e se tornado mais digital, inteligente e conectada, liberando o tempo dos profissionais para que foquem em atividades mais estratégicas e que requerem o conhecimento humano. Esse cenário é muito positivo para as empresas, pois resulta em operações mais eficientes, redução de custos operacionais, menos falhas e mais velocidade na resposta ao mercado. Todos esses pontos são fundamentais para o sucesso dos negócios e tem ajudado a alavancar novos modelos operacionais, trazer maior competitividade e criar cadeias de suprimento mais resilientes.

(*) CEO e fundador da Sambatech.

Consórcio se consolida como alternativa ao crédito tradicional para carros e motos

Modalidade cresce de forma contínua e amplia participação nas compras de veículos no mercado interno

O consórcio de carros e motos segue ampliando sua participação no mercado automotivo brasileiro e já viabiliza uma em cada três aquisições de veículos no país. O avanço da modalidade reflete o crescimento consistente dos consórcios de veículos leves e motocicletas, que concentram a maior parte dos participantes ativos do sistema e respondem por parcela relevante das compras realizadas no mercado interno, de acordo com dados da Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios (ABAC).

“O consórcio vem sendo cada vez mais utilizado como ferramenta de planejamento financeiro para quem deseja comprar ou trocar um carro ou uma moto, especialmente em um cenário de crédito mais restritivo”, afirma Marcelo Lucindo, CEO da Evoy Administradora de Consórcios. Segundo o executivo, a previsibilidade das parcelas e a ausência de juros são fatores decisivos para a expansão da modalidade.

Os números da ABAC indicam que os consórcios de veículos leves somam mais de cinco milhões de participantes ativos e apresentaram crescimento



contínuo nas vendas de cotas ao longo de 2025. No segmento de motocicletas, o desempenho também é expressivo, com mais de três milhões de consorciados ativos e participação relevante nas aquisições realizadas no mercado nacional. Em ambos os casos, as contemplações correspondem, potencialmente, a cerca de um terço das vendas internas, reforçando o papel do consórcio como alternativa estruturada ao financiamento tradicional.

A consolidação do consórcio ocorre em um ambiente marcado por juros elevados e maior cautela do consumidor na tomada de crédito. Nesse contexto, a modalidade se destaca por permitir o acesso programado ao bem, sem incidência de juros, com prazos mais longos e maior

previsibilidade financeira. “O consórcio não é uma decisão de impulso. Ele exige organização e planejamento, e isso tem se alinhado ao comportamento atual do consumidor brasileiro”, explica Lucindo.

A Evoy Administradora de Consórcios atua com foco nos consórcios de carros e motos, oferecendo soluções voltadas ao planejamento financeiro de médio e longo prazo. A empresa atende consumidores que buscam adquirir veículos novos ou usados, bem como aqueles que pretendem trocar de bem ao longo de 2026, utilizando o consórcio como instrumento de organização do orçamento familiar.

De acordo com a ABAC, os consórcios de veículos leves registraram cresci-

mento nas vendas de cotas e aumento no volume de créditos comercializados, enquanto as motocicletas apresentaram avanço significativo nos negócios realizados, impulsionados pela maior procura e pela elevação do tíquete médio. Esses indicadores reforçam a tendência de expansão sustentada da modalidade nos dois segmentos.

“O consórcio permite que o consumidor tenha poder de compra à vista no momento da contemplação, sem a pressão dos juros, o que faz diferença no planejamento financeiro”, destaca Marcelo Lucindo. Para ele, a modalidade tende a ganhar ainda mais relevância nos próximos anos, acompanhando a busca por soluções financeiras mais previsíveis.

Com a maior conscientização sobre educação financeira, o consórcio de carros e motos se consolida como uma alternativa estruturada para quem deseja adquirir um veículo de forma planejada. A expectativa é de que a modalidade continue ampliando sua participação no mercado automotivo, acompanhando o crescimento da demanda por soluções financeiras mais equilibradas e alinhadas à realidade econômica do país.

O impacto invisível do burnout de liderança

Daniel Spinelli (*)

O sofrimento emocional dos líderes é um dos temas mais negligenciados no ambiente corporativo, mesmo quando as empresas investem em programas de bem-estar para as equipes. Muitos gestores seguem operando no limite, sem um espaço seguro para reconhecer vulnerabilidades ou pedir ajuda, o que cria um fenômeno silencioso que afeta estratégia, clima, engajamento e performance. A Gallup mostrou que 70% da variação no engajamento de uma equipe é explicada diretamente pelo comportamento do líder e a McKinsey aponta que equipes cujos líderes demonstram empatia e autoconsciência apresentam até 25% mais produtividade. Ainda assim, o burnout de liderança permanece subdiagnosticado e subtratado.

A maioria dos líderes enfrenta uma pressão constante que combina metas agressivas, contextos voláteis, demandas emocionais dos times e escassez de tempo para reflexão. Dessa soma nasce a fadiga decisória, a rigidez cognitiva e a reatividade emocional, sintomas que passam despercebidos até se transformarem em conflitos, decisões precipitadas ou colapsos pessoais. Muitos gestores acreditam que precisam aguentar, reforçando uma cultura em que pedir ajuda é visto como fraqueza, o que sobrecarrega líderes e impacta diretamente os resultados da empresa.

Quando um líder está emocionalmente esgotado, os efeitos aparecem

em áreas críticas. A exaustão reduz a capacidade de analisar cenários e aumenta a impulsividade, gerando decisões de baixa qualidade que resultam em retrabalho e destruição de valor. A comunicação se torna defensiva, a paciência diminui e a escuta se enfraquece, o que fragiliza relações, compromete a segurança psicológica e reduz a criatividade. O engajamento das equipes cai, os conflitos aumentam e cresce a intenção de saída, elevando o turnover e criando rotinas tensas e pouco colaborativas.

Esse padrão é recorrente no Brasil e três fatores estruturais podem explicá-lo. A hiperoperacionalização consome a energia dos líderes em tarefas que poderiam ser delegadas ou automatizadas, reduzindo o espaço mental necessário para estratégia e autocuidado. A cultura da autossuficiência reforça a ideia de que líderes não podem demonstrar fragilidade, o que aprofunda o isolamento emocional. A falta de desenvolvimento interno completa o ciclo, já que a maioria dos programas forma para habilidades técnicas e não para consciência, gestão emocional e presença. Sem essas competências, as demandas do papel se tornam sobrecarga.

A autoliderança é a principal competência negligenciada nas organizações brasileiras. Ela envolve autoconsciência, autogestão emocional e clareza sobre prioridades, funcionando como um amortecedor que impede que a pressão externa se transforme em colapso interno. Líderes que dominam

autoliderança tomam decisões com mais calma, comunicam com mais clareza, constroem relações mais maduras, sustentam o clima emocional das equipes e reduzem drasticamente os ciclos de conflito. Esses atributos ajudam a explicar por que, segundo a Gallup, líderes emocionalmente saudáveis têm até três vezes mais chances de engajar seus times.

A metodologia das Quatro Dimensões da Liderança Consciente oferece um caminho objetivo para enfrentar o burnout de liderança ao desenvolver clareza para interpretar contextos, autogoverno para gerenciar emoções, relações construtivas para fortalecer confiança e resultados conscientes para equilibrar exigência e humanidade. Quando essas dimensões são fortalecidas, líderes aliviam a pressão interna e criam ambientes mais seguros, produtivos e alinhados ao propósito.

É preciso considerar que líderes também sofrem, e ignorar esse fato cobra um preço alto das organizações. Cuidar da saúde emocional da liderança não é gentileza, é estratégia. Empresas que investem em autoliderança, consciência e relações humanas maduras constroem equipes mais engajadas, culturas mais fortes e resultados mais sustentáveis. O futuro da performance está diretamente ligado à saúde emocional de quem lidera.

(*) Empreendedor, palestrante, mentor e autor do livro best-seller *A potência da liderança consciente, referência em liderança humanizada*. - E-mail: danielspinelli@nbpress.com.br



Escassez de talentos nos EUA impulsiona demanda por profissionais da área da saúde, engenharia e finanças

Dados apontam déficit crítico em setores estratégicos da economia americana, abrindo oportunidades para profissionais brasileiros qualificados

A economia dos Estados Unidos enfrenta uma transformação profunda em sua força de trabalho, marcada pelo interesse em especialistas em áreas críticas para o desenvolvimento nacional. Relatórios setoriais recentes indicam que setores como infraestrutura e construção civil, saúde humana e animal e finanças estão entre as áreas com maior demanda, criando um cenário favorável para a imigração de profissionais brasileiros qualificados. A Leao Group, consultoria especializada em Direito Migratório, aponta que a combinação entre investimentos federais e aposentadorias em massa tem acelerado a busca por talentos estrangeiros.

Leonardo Leão, advogado e fundador da Leao Group, destaca que o movimento não é temporário, mas estrutural. “Os Estados Unidos dependem da importação de capital intelectual para manter a competitividade global. Não se trata apenas de preencher vagas, mas de sustentar a inovação em setores onde o sistema educacional local não forma profissionais em velocidade suficiente para suprir a demanda”, afirma.

O setor de infraestrutura e construção civil apresenta um dos cenários mais agudos de escassez. Uma carência que ameaça atrasar projetos e aumentar ainda mais os custos das obras. De acordo com o RS Engineering Talent Shortage Report 2024, existe um déficit expressivo de profissionais em especialidades como engenharia elétrica, mecânica, civil e automação. O relatório aponta que a disputa por mão de obra elevou os salários acima da média nacional. A demanda é impulsionada pela modernização da infraestrutura e da rede elétrica. Documentos do Department of Energy sobre Grid Modernization revelam que o



sistema elétrico americano, com mais de 600.000 milhas de linhas de transmissão, exige atualização urgente, demandando engenheiros para implementar sensores inteligentes e integrar fontes renováveis. Além disso, a National Association of Manufacturers (NAM) projeta que a indústria americana pode enfrentar a necessidade de preenchimento de 2,1 milhões de vagas até 2030, comprometendo a produtividade nacional.

Outro setor que conta com escassez de mão de obra é a área da saúde. A falta de profissionais é generalizada e afeta diversas áreas, desde médicos e enfermeiros a fisioterapeutas e profissionais de emergência. Na saúde animal, a situação é classificada como crítica. Projeções indicam que os EUA enfrentarão uma escassez de 15.000 veterinários até 2030. O déficit é agravado pelo fato de que as 32 escolas veterinárias acreditadas no país graduem apenas cerca de 3.200 estudantes por ano, número insuficiente para repor as aposentadorias e atender ao aumento histórico na posse de animais de estimação pós-pandemia.

Na área financeira, a demanda decorre da necessidade de planejamento estratégico em um cenário econômico volátil. Pesquisas de mercado indicam que a aposentadoria acelerada de

profissionais experientes e o aumento da complexidade regulatória criaram lacunas em posições de auditoria, gestão de riscos e análise de dados. O Bureau of Economic Analysis registra um ambiente que exige especialistas capazes de interpretar variações cambiais e proteger ativos corporativos.

Apesar da alta demanda, o acesso ao mercado de trabalho americano exige um processo migratório rigoroso. O pleito de um Green Card, especialmente através de vistos como o EB-2 NIW (National Interest Waiver), é complexo e documental, podendo levar em média dois anos para ser concluído.

A Leao Group registra taxas expressivas de aprovação para clientes dessas áreas, reflexo da compatibilidade entre o currículo dos profissionais brasileiros e as carências americanas. Nos processos conduzidos pela consultoria, os setores de Finanças e Odontologia registram 96% de êxito, seguidos de perto pelas áreas de Veterinária, com 95%, e Engenharia, que alcança 93% de aprovação.

“O erro mais comum é subestimar a complexidade do processo burocrático. O governo americano quer o profissional, mas exige a comprovação inequívoca de que ele é vital para o interesse nacional. Uma consultoria especializada não apenas

preenche formulários, mas constrói a tese jurídica que conecta a experiência do candidato às necessidades oficiais do país”, explica Leonardo Leão.

Top áreas e profissões com mais procura para tirar visto nos EUA (2019-2025)

- 1. Área da Saúde Humana:** nela temos 3 profissões em destaque que são Médicos, Enfermeiros, Dentistas (lembrando que aqui precisa haver a validação do diploma antes do começo do exercício da profissão)
- 2. Engenharia:** Engenheiros de Materiais, Engenheiros Elétricos, Engenheiros de Oil&Gás
- 3. Tecnologia:** Desenvolvedores de Softwares e Especialistas em IA
- 4. Empreendedorismo:** Empreendedores com e sem formação
- 5. Administração:** Administração e os braços em Finanças e Contabilidade
- 6. Direito**

Top 10 áreas e profissões com maiores taxas de aprovação nos EUA (2019-2025) na plataforma de Leao Group

Finanças	96% aprovados
Odontologia	96% aprovados
Veterinária	95% aprovados
Engenharia	93% aprovados
Contabilidade	90% aprovados
Saúde	90% aprovados
Logística	88% aprovados
Gestão/Administração	85% Aprovados
Tecnologia	82% aprovados
Direito	81% aprovados

Acordo Mercosul União Europeia amplia desafios de proteção patrimonial para empresas brasileiras

Integração comercial acelera internacionalização, mas expõe empresários a riscos jurídicos e sucessórios em múltiplas jurisdições. O avanço do acordo comercial entre o Mercosul e a União Europeia tende a intensificar a presença de empresas brasileiras no mercado europeu, ampliando exportações, investimentos cruzados e a abertura de operações fora do país.

Dados da Comissão Europeia indicam que o bloco europeu já responde por cerca de 14% do comércio exterior brasileiro, enquanto estimativas da ApexBrasil mostram que mais de 5 mil empresas nacionais mantêm algum tipo de relação comercial com países da UE número que deve crescer com a redução de barreiras tarifárias e regulatórias.

Para além do impacto comercial, o movimento cria um novo conjunto de desafios jurídicos e patrimoniais. Segundo Fernanda Spanner, especialista em proteção patrimonial internacional e CEO da Spanner Consulting Group, o acordo funciona como um acelerador de estruturas fora do Brasil. “Quando o empresário

passa a exportar de forma recorrente ou a investir na Europa, surgem holdings no exterior, empresas operacionais fora do país e, quase sempre, contas bancárias, ativos financeiros e imóveis internacionais. Isso muda completamente a lógica de proteção do patrimônio”, afirma.

Na avaliação da executiva, o erro mais comum é tratar a internacionalização apenas como uma decisão comercial. “O acordo estimula negócios, mas também expõe famílias empresárias a sistemas legais diferentes, com regras próprias de tributação, sucessão e responsabilização. Sem planejamento, o crescimento internacional pode gerar conflitos jurídicos relevantes”, diz.

O ponto mais sensível, segundo Spanner, está no planejamento sucessório. Com patrimônios distribuídos em mais de um país, herdeiros residentes em jurisdições distintas e legislações que não dialogam entre si, aumentam os riscos de disputas e de perda de eficiência patrimonial. “O Brasil adota regras sucessórias muito diferentes das europeias. Em alguns paí-

ses da União Europeia, a sucessão segue critérios obrigatórios que não respeitam estruturas societárias criadas no exterior. Se isso não for antecipado, o patrimônio fica vulnerável”, explica.

Estudos do Banco Mundial indicam que processos sucessórios mal estruturados podem consumir até 20% do valor total do patrimônio em custos jurídicos e tributários quando envolvem mais de uma jurisdição. Para Spanner, o acordo Mercosul-UE torna esse debate urgente. “O empresário precisa entender que internacionalizar sem uma estrutura jurídica integrada é transferir risco para o futuro da família e do negócio”, afirma.

Ela ressalta que o momento exige uma visão patrimonial estratégica, que considere desde a constituição de holdings internacionais até a escolha do regime sucessório mais adequado. “O acordo cria oportunidades reais, mas só captura valor quem se antecipa. Estruturação patrimonial e sucessória deixa de ser um tema de longo prazo e passa a ser parte da decisão de expansão”, conclui.

Acordo União Europeia-Mercosul: avanço estratégico em um mundo mais protecionista

Gustavo Menon (*)

A assinatura do acordo de livre-comércio entre a União Europeia e o Mercosul marca um momento histórico nas relações econômicas internacionais

suas exportações de produtos industrializados e de maior valor agregado para o subcontinente sul-americano, reforçando sua presença em segmentos industriais estratégicos.

Após quase 30 anos de negociações, o tratado finalmente sai do campo das intenções para se tornar um instrumento concreto de integração comercial entre dois grandes blocos, em um contexto global cada vez mais marcado por políticas unilaterais, disputas geopolíticas e tendências protecionistas.

Do ponto de vista econômico, trata-se de um acordo de grande envergadura. União Europeia e Mercosul somam mais de 700 milhões de consumidores e uma produção estimada em mais de US\$ 22 trilhões. A redução gradual de tarifas e a eliminação de barreiras comerciais têm potencial para ampliar significativamente os fluxos de comércio e investimento entre as regiões, fortalecendo cadeias produtivas e criando novas oportunidades para empresas de ambos os lados do Atlântico.

Um dos aspectos mais relevantes do acordo é a incorporação de temas que vão além da liberalização comercial tradicional. A inclusão de compromissos relacionados à agenda ambiental, compras públicas e a previsibilidade regulatória em cadeias produtivas estratégicas reflete uma mudança de paradigma nos acordos internacionais, especialmente sob a ótica europeia. Ao mesmo tempo, esse enfoque impõe desafios adicionais aos países do Mercosul, que precisarão conciliar competitividade, sustentabilidade e adaptação regulatória.

Para a América do Sul — e, em especial, para o Brasil — o acordo representa uma oportunidade relevante de ampliar o acesso ao mercado europeu, sobretudo para produtos do agronegócio e bens de origem primária. Não por acaso, o setor agroexportador brasileiro acompanha o tratado com grande expectativa. Em contrapartida, a União Europeia tende a expandir

Esse movimento, contudo, não está isento de riscos. É preciso reconhecer que a abertura comercial pode gerar distorções e aprofundar assimetrias em setores sensíveis de ambos os blocos. As resistências enfrentadas ao longo do processo, especialmente por parte de produtores agrícolas europeus — com destaque para a França —, evidenciam o receio de impactos sobre a produção doméstica e a renda rural.

A própria arquitetura do acordo reflete essas preocupações. A liberalização ocorrerá de forma escalonada, com prazos que podem chegar a 15 anos para a plena integração. Esse período de transição busca mitigar choques econômicos, permitindo que setores mais vulneráveis se ajustem gradualmente à maior concorrência internacional.

Se bem implementado, o acordo União Europeia-Mercosul pode se tornar um vetor importante de crescimento econômico, aumento da competitividade e integração do Brasil às cadeias globais de valor. No entanto, seus benefícios não serão automáticos. Eles dependerão da capacidade dos países do Mercosul de formular políticas públicas consistentes, investir em inovação, infraestrutura e sustentabilidade, além de preparar seus setores produtivos para competir em um ambiente mais aberto e exigente.

Mais do que um simples tratado comercial, o acordo representa uma escolha estratégica. Em um mundo fragmentado, optar pela cooperação e pela integração pode ser um diferencial competitivo. O desafio, agora, é transformar essa oportunidade em desenvolvimento econômico equilibrado e sustentável.

(*) Especialista em Relações Internacionais e Direito Internacional e atua como coordenador do curso de mestrado em Estudos Jurídicos da American Global Tech University (AGTU). Site: www.agtu.us/pt





BEM-ESTAR DEIXOU DE SER BENEFÍCIO

OITO BOAS PRÁTICAS QUE O RH PRECISA ADOTAR EM 2026



Com a vigência plena da NR-1, empresas precisam tratar saúde mental como risco ocupacional e adotar práticas estratégicas de bem-estar

O Brasil vive uma crise de saúde mental com impacto direto sobre trabalhadores e empresas: em 2024, quase meio milhão de afastamentos do trabalho foram concedidos por transtornos mentais, o maior número em pelo menos dez anos, segundo dados do Ministério da Previdência Social. As 472.328 licenças médicas representam um aumento de 68% em relação ao ano anterior e reforçam a urgência do tema no momento em que a NR-1 passa a exigir a gestão de riscos psicossociais, com vigência plena prevista para maio de 2026.

Para Elenise Martins, fundadora da EMRH Consultoria, os números revelam uma mudança estrutural no mundo do trabalho. “Quando os transtornos mentais se tornam a principal causa de afastamento, não estamos falando de casos isolados, mas de um modelo de gestão que não absorve a pressão cotidiana. O RH precisa atuar de forma estratégica, identificando riscos, promovendo prevenção e garantindo que a saúde mental seja tratada como prioridade antes que os problemas se transformem em afastamentos ou prejuízos para a empresa.”

Diante disso, a especialista recomenda práticas que ajudam o RH a prevenir problemas de saúde mental, proteger colaboradores e fortalecer a performance da empresa:

1 Tratar saúde mental como risco ocupacional

Saúde mental deve ser tratada com o mesmo rigor que riscos físicos ou operacionais. Mapear fatores psicossociais, como estresse crônico, assédio, sobrecarga e pressão por metas, ajuda a identificar vulnerabilidades antes que se transformem em afastamentos ou problemas legais. Elenise Martins comenta: “Encarar saúde mental como risco ocupacional não é apenas cumprir a NR-1, é proteger colaboradores e garantir continuidade de negócios. O RH precisa liderar essa transformação.”

2 Incorporar o bem-estar ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais

O Gerenciamento de Riscos Ocupacionais deve ir além da segurança física e incluir a saúde mental como prioridade estratégica. Isso significa adotar medidas que minimizem os impactos de jornadas longas, pressões por metas e conflitos internos, por meio de políticas claras, acompanhamento contínuo e ações preventivas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.



“Quando os transtornos mentais se tornam a principal causa de afastamento, não estamos falando de casos isolados, mas de um modelo de gestão que não absorve a pressão cotidiana.”

3 Capacitar lideranças para identificar sinais de alerta

Gestores capacitados para identificar sinais de esgotamento emocional, queda de desempenho ou conflitos recorrentes podem agir antes que o problema se transforme em afastamento ou impacto significativo na equipe. “A liderança é a linha de frente na prevenção de adoecimento. Formar gestores para perceber o que os números não mostram é essencial”, diz Elenise. O treinamento deve incluir habilidades de escuta ativa, percepção de mudanças de comportamento e condução de conversas de acolhimento.

4 Criar canais seguros de escuta e acolhimento

É fundamental que os colaboradores tenham espaços seguros para relatar dificuldades, compartilhar experiências e buscar apoio sem medo de retaliação. Ambientes assim não apenas reduzem riscos legais, mas também fortalecem a confiança e o engajamento da equipe. Ferramentas de escuta anônima, linhas de atendimento psicológico e programas de mentoria emocional funcionam como aliados estratégicos para identificar problemas precocemente e promover um clima organizacional mais saudável.

5 Revisar políticas de metas, carga de trabalho e disponibilidade

A hiperdisponibilidade e a pressão por resultados excessivos são fatores que contribuem diretamente para o adoecimento mental no trabalho. Revisar metas, equilibrar jornadas e estabelecer expectativas claras ajuda a prevenir sobrecarga, reduzir o estresse e fortalecer o engajamento dos colaboradores. Políticas estruturadas nesse sentido permitem que a equipe trabalhe de forma mais produtiva e sustentável, alinhando desempenho e bem-estar.

6 Integrar apoio psicológico às políticas de pessoas

O acesso a suporte psicológico deixou de ser um diferencial e se tornou uma necessidade estratégica para empresas que querem proteger talentos e reduzir afastamentos. Programas de atendimento, acompanhamento clínico e campanhas de conscientização ajudam a promover prevenção e aumentar a produtividade. A especialista comenta: “Oferecer apoio psicológico estruturado é investir na prevenção. O RH deve garantir que os colaboradores tenham acesso a ajuda profissional antes que situações de estresse ou esgotamento se tornem problemas graves para a pessoa e para a empresa.”

7 Monitorar dados de clima, absentismo e rotatividade

Indicadores de RH são ferramentas estratégicas para antecipar problemas e orientar decisões preventivas. Monitorar tendências de absentismo, clima organizacional e rotatividade permite identificar áreas críticas antes que questões de saúde mental impactem o desempenho da empresa ou gerem passivos trabalhistas. A análise contínua desses dados ajuda o RH a planejar ações mais assertivas e manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

8 Preparar a empresa para fiscalização e para o futuro do trabalho

O período de adaptação em 2026 deve ser usado para estruturar processos, documentar ações e alinhar bem-estar, compliance e estratégia corporativa. Estar preparado garante que a empresa atenda plenamente às exigências da NR-1 e construa um ambiente sustentável, seguro e capaz de reter talentos em um cenário de crescente preocupação com a saúde mental no trabalho.

