

Empresas & Negócios

Reconhecimento internacional

A Copel obteve, nesta semana, dois importantes reconhecimentos em razão de suas ações de sustentabilidade. Um deles partiu do S&P Global Sustainability Yearbook 2026, publicação internacional que reúne as empresas com melhor desempenho em práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). O outro foi a inserção da companhia no Clean200™ de 2026, ranking global que lista as 200 empresas de capital aberto com as mais significativas receitas provenientes de energia limpa e soluções sustentáveis.

FALTA DE ESTRATÉGIA

OS ERROS DE INVESTIMENTO QUE CAUSAM DÉFICITS MILIONÁRIOS ÀS EMPRESAS E COMO EVITÁ-LOS

Leia na página 8

Inadimplência empresarial cresce e exige resposta estratégica para evitar colapso no caixa

Alta no número de empresas negativadas e avanço de recuperações judiciais colocam gestão preventiva e atuação jurídica especializada no centro das decisões corporativas

Com cerca de 8,9 milhões de empresas inadimplentes e mais de R\$210 bilhões em dívidas acumuladas, segundo a Serasa Experian, o Brasil vive um dos piores momentos recentes para o fluxo de caixa corporativo. O aumento dos pedidos de recuperação judicial em 2025 reforça o ambiente de pressão financeira e torna urgente a adoção de medidas preventivas e corretivas por parte dos empresários.

Para Patrícia Maria, sócia do Barbosa Maia Advogados e especialista em recuperação de ativos no mercado de recebíveis, o primeiro passo para evitar o problema é estrutural. “A inadimplência raramente surge de forma inesperada. Ela costuma ser reflexo de falhas contratuais, ausência de análise de risco e políticas de crédito pouco rigorosas”, afirma.

Como evitar o avanço da inadimplência - A prevenção começa antes da venda. Segundo a especialista, empresas devem adotar cinco frentes principais:

- 1 Análise prévia de crédito do cliente, com consulta ao histórico financeiro e capacidade de pagamento.
- 2 Contratos bem estruturados, com cláusulas claras de prazo, multa, juros e garantias.
- 3 Formalização de todas as negociações por escrito, inclusive por meios digitais.
- 4 Política interna de cobrança com prazos definidos para ação.
- 5 Acompanhamento constante do fluxo de caixa e da concentração de recebíveis.



Patrícia Maria

“A inadimplência raramente surge de forma inesperada. Ela costuma ser reflexo de falhas contratuais, ausência de análise de risco e políticas de crédito pouco rigorosas”

“Prevenir é mais barato do que litigar. Um contrato mal redigido pode custar muito mais do que o investimento em assessoria preventiva”, diz.

O que fazer quando a empresa já enfrenta inadimplência - Se o problema já está instalado, a orientação é agir rapidamente. A demora pode enfraquecer provas e reduzir a possibilidade de recuperação integral do valor. O caminho envolve etapas progressivas.

Primeiro, estruturar uma cobrança amigável profissional, com registro formal das tentativas de acordo. Em seguida, avaliar

a viabilidade de protesto de títulos quando houver documentação adequada e o devedor estiver localizado. Se não houver resultado, pode ser necessário recorrer à via judicial.

“Cada caso exige estratégia específica. Nem toda dívida deve ir direto para a Justiça, mas também não se pode depender apenas da boa vontade do devedor”, explica Patrícia.

A formalização correta das provas é decisiva. Trocas de mensagens que demonstrem reconhecimento da dívida, confirmação de valores ou negociação de prazos podem fortalecer a posição do credor, desde que preservadas de forma íntegra e com identificação clara das partes.

A quem recorrer - Especialistas recomendam que o empresário busque apoio técnico assim que identificar risco relevante no recebimento.

Escritórios especializados em recuperação de ativos e cobrança empresarial conseguem avaliar a documentação, definir estratégia adequada e reduzir riscos processuais.

Além disso, contadores e consultores financeiros devem atuar de forma integrada para organizar fluxo de caixa e mitigar impactos enquanto a recuperação é conduzida.

“O empresário não pode tratar inadimplência como problema isolado. Ela afeta capital de giro, capacidade de investimento e até reputação no mercado. A atuação jurídica estratégica faz parte da gestão financeira”, afirma.

Perspectiva de mercado - Apesar do cenário mais desafiador, o mercado não enxerga um risco sistêmico imediato. A avaliação predominante é de que o setor atravessa um ajuste de ciclo, que tende a separar estruturas bem governadas daquelas focadas apenas em crescimento acelerado. “O investidor passou a olhar menos para a taxa prometida e mais para a qualidade da originação e da governança do fundo”, conclui Patrícia.

Tendências do setor industrial para 2026

A indústria brasileira, nos últimos dois anos, vem se dedicando a alcançar a eficiência operacional por meio da transformação digital, o que já era realidade em 19% das empresas industriais ao final de 2024 e, à época, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) tinha como meta alcançar 25% até 2025.

Da vitrine ao feed: como Gen Z e Alpha estão reescrevendo as regras do consumo

Redes sociais, criadores e games se consolidam como principais canais de descoberta e compra, forçando marcas a migrar da publicidade tradicional para experiências imersivas e comunitárias.

Mineradores de criptomoedas exploram sites no Brasil e na América Latina

Dados de 2025 indicam que plataformas de download, páginas de anime e sites de instituições educacionais estão entre os principais alvos de cryptojacking em 2025.

O gargalo da IA que ameaça projetos corporativos

À primeira vista, a Inteligência Artificial parece apenas mais uma onda tecnológica. Mas quem está na linha de frente da infraestrutura sabe que não é tão simples assim.

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



Automóveis

Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes



Leia na página 4

News@TI



Loggi transforma dados em plataforma aberta de conhecimento sobre logística e e-commerce

@A Loggi, empresa brasileira que está transformando a logística por meio da tecnologia, lança dois novos hubs abertos de conhecimento: o Glossário da Logística e o Glossário do E-commerce. Trata-se de guias completos com os principais termos e expressões dos segmentos, funcionando como um verdadeiro dicionário digital setorial - com palavras de A a Z, gratuito e acessível. “A logística e o e-commerce estão em constante evolução, mas o acesso ao conhecimento e termos ainda é limitado. Nosso objetivo é contribuir para que empreendedores e profissionais que trabalham com a área consigam entender melhor esse cenário e tomar decisões mais informadas”, afirma Tiago Raposo, gerente de Marketing da Loggi. Os materiais estão disponíveis no site da Loggi, acesse nos links: logística e e-commerce (https://www.loggi.com/glossario-da-logistica/).

Leia a coluna completa na página 2

A Mente do Cliente

Quando o cuidado é negado: patriarcado, neurociência e a urgência de romper padrões abusivos

Neiva Mendes

Leia na página 7

A Outra Sala

O que a gente realmente tira no Carnaval

Ana Luisa Winckler

Leia na página 6

Reprodução

Negócios em Pauta

BRITISH COUNCIL

Mestrado no Reino Unido com bolsas Women in STEM 2026

Impulsione sua carreira acadêmica e profissional com bolsas 100% financiadas



British Council oferece bolsas integrais para mulheres cursarem mestrado no Reino Unido

Mulheres com interesse em estudar mestrado nas áreas de ciências, engenharia, matemática e tecnologia podem concorrer a bolsas totalmente custeadas pelo programa do British Council. Ao todo, são cinco vagas para a University of Warwick, instituição de referência no Reino Unido, com inscrições abertas até 12 de abril de 2026. Este é o sexto ano consecutivo que o British Council oferece bolsas para o programa Women in STEM, que tem como objetivo ampliar o acesso de mulheres à educação de excelência em áreas nas quais elas ainda são sub-representadas. Globalmente, o programa disponibiliza 90 bolsas em 30 países. Desde sua criação, em 2020, já envolveu 43 universidades britânicas e concedeu cerca de 500 bolsas (https://americas.britishcouncil.org/pt/atuais-programas-de-trabalho/wis-2026?utm_source=sherlock&utm_medium=referral&utm_campaign=cehighereducation-overseasstudents-womeninstem-ame-br&country=br).

Leia a coluna completa na página 3

OPINIÃO

Inteligência Artificial como ponte da acessibilidade digital para pessoas surdas

Monica Lupatin (*)

Por muitos anos, falar em inclusão digital para pessoas surdas significava reconhecer um abismo entre o avanço tecnológico e o real acesso à informação.

O mundo caminha para um mercado de IA que pode ultrapassar US\$ 1 trilhão até 2030. As tecnologias assistivas crescem acima de 20% ao ano. E, no Brasil, estamos falando de um país com mais de 10 milhões de pessoas com algum grau de deficiência auditiva, segundo o IBGE. Não há como ignorar esse cenário, nem do ponto de vista social, nem do ponto de vista econômico.

Sob a ótica dos negócios, a mensagem é direta: acessibilidade não é custo, é estratégia. Soluções baseadas em IA que ampliam a comunicação não apenas fortalecem inclusão, como ampliam alcance, melhoram eficiência, aumentam engajamento e consolidam reputação. Empresas que ignoram esse movimento deixam de atender um público relevante e deixam também de acompanhar um mercado que se torna, a cada dia, mais consciente.

Por outro lado, a responsabilidade é grande. Implementar IA em tradução para Libras não é simplesmente "instalar uma tecnologia". Requer investimento contínuo, testes reais e, principalmente, participação ativa da comunidade surda. Sem essa escuta, corre-se o risco de criar ferramentas tecnicamente avançadas, mas socialmente insuficientes.

Como diretora de novos negócios, vejo a Inteligência Artificial como uma ponte concreta entre inovação, impacto social e crescimento sustentável. Ela aproxima pessoas surdas do universo digital, abre caminhos e democratiza o acesso. Mas acredito, com igual convicção, que tecnologia não substitui a humanidade. Inclusão não é sobre máquinas funcionando; é sobre pessoas sendo vistas, respeitadas e incluídas.

Mais do que seguir uma tendência, investir em acessibilidade é decidir qual papel as empresas querem ocupar em um mercado que, cada vez mais, exige responsabilidade, consciência e humanização. E, na minha visão, esse é o único caminho possível para quem deseja ser relevante no futuro.

(*) Diretora de Negócios do ICOM.

IBM aumenta a contratação de profissionais em início de carreira

Em um momento em que cresce o pânico gerado por informes dando conta que a inteligência artificial eliminará muitos empregos, especialmente aqueles voltados a profissionais em início de carreira, surge uma notícia dando conta que uma grande empresa de tecnologia parece pensar de forma contrária.

Vivaldo José Breternitz (*)

Essa empresa é a IBM, que segundo reportagem da Bloomberg, planeja triplicar as contratações de profissionais de nível inicial nos Estados Unidos em 2026. O anúncio foi feito por Nickle LaMoreaux, diretora de recursos humanos da companhia, durante o Leading With AI Summit, evento realizado em New York no dia 10 de fevereiro, reunindo executivos e especialistas para discutir como empresas podem adotar e transformar suas operações com o uso de inteligência artificial.

Essas vagas, no entanto, terão um perfil diferente das tradicionais funções de entrada da IBM. A executiva explicou que os contratados terão menos foco em tarefas que a IA já consegue automatizar, como programação, e serão direcionados para áreas voltadas ao relacionamento, como o atendimento a clientes.

A estratégia tem lógica: investir em profissionais de nível júnior permite que eles adquiram competências para ocupar cargos mais altos no futuro.

O movimento ocorre em um ano considerado decisivo para medir o impacto da IA no mercado de trabalho. Um estudo do MIT, publicado em 2025, estimou que 11,7% dos empregos já poderiam ser automatizados pela tecnologia. Já uma pesquisa do portal TechCrunch revelou que investidores acreditam que 2026 marcará o início da influência concreta da IA sobre a força de trabalho.

Como ainda não há certeza acerca de como a inteligência artificial afetará o mercado de trabalho, convém que fiquemos



alertas acerca da evolução do assunto. Aperfeiçoar soft skills parece ser uma boa ideia.

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

O que empresas precisam saber antes de usar o OpenClaw

Após a fase de euforia, especialistas alertam para riscos financeiros e operacionais no uso indiscriminado da ferramenta que está bombando no ecossistema de TI

Lançado em dezembro de 2025 e impulsionado pela popularização ao longo de janeiro deste ano, o OpenClaw rapidamente ganhou espaço entre empreendedores e empresas no Brasil. A ferramenta, que permite automações e integração com diferentes sistemas com inteligência artificial, passou da fase de curiosidade para adoção prática em poucas semanas. Com isso, surgem também preocupações sobre segurança digital, governança e controle de custos.

Para Ricardo Melo, VP of Growth & Product na HostGator LatAm, o movimento é natural em ciclos de inovação acelerada. "No primeiro momento, o foco está no potencial da tecnologia. Depois, surgem as consequências práticas. Estamos vendo muitos usuários adotando o OpenClaw sem avaliar permissões, custos de API ou o impacto de integrar a ferramenta a sistemas sensíveis", afirma.

A HostGator passou a disponibilizar o OpenClaw entre as aplicações possíveis dentro da categoria de servidores virtuais privados, o VPS, o que facilita o acesso à empreendedores, criadores digitais e empresas à ferramenta. Segundo Melo, o uso da tecnologia exige responsabilidade proporcional. "Toda tecnologia pode ser usada de formas boas e ruins. Ferramentas com autonomia para executar comandos ampliam a produtividade, mas também ampliam a responsabilidade. Sem limites bem definidos, o risco financeiro, de segurança da informação e operacional cresce", explica.

Entre os principais pontos de atenção no uso do OpenClaw estão: concessão irrestrita de acesso a arquivos locais; integração com aplicativos financeiros e plataformas de mensagens; uso de chaves de API sem limite de consumo; e a ausência de monitoramento de tokens, o que pode gerar gastos elevados



em pouco tempo. Em empresas que utilizam a ferramenta para automatizar processos, acessar bases de dados ou integrar sistemas internos, um erro de configuração pode significar prejuízo financeiro ou perda de informações estratégicas.

Além do risco técnico, há o jurídico. Ao integrar ferramentas como o OpenClaw a bases de dados de clientes, a empresa deve garantir que a automação não viole os princípios da LGPD, como a finalidade e a transparência. O uso de servidores isolados (VPS) ajuda a auditar quem e o que acessa esses dados, facilitando a criação de um Relatório de Impacto à Proteção de Dados (RIPD).

Para reduzir esses riscos, o especialista recomenda medidas objetivas de proteção:

Isolar o ambiente de uso Evitar rodar o OpenClaw diretamente no computador pessoal. Utilizar ambientes separados ou servidores isolados limita o acesso a arquivos sensíveis e reduz a exposição a falhas.

Definir permissões mínimas necessárias Conceder acesso apenas ao que for

indispensável para a tarefa diminui a superfície de risco e evita exclusões acidentais ou vazamento de dados.

Separar contas pessoais e profissionais

Utilizar números de telefone, e-mails e integrações diferentes dos ambientes pessoais ajuda a mitigar impactos em caso de comportamento inesperado da aplicação.

Estabelecer limites de consumo de API

Configurar tetos financeiros e monitorar regularmente o uso de tokens evita surpresas na fatura e traz previsibilidade de custos.

Para Melo, a adoção de inteligência artificial exige mudança de mentalidade. "IA promove eficiência mas, para isso, demanda infraestrutura, controle e gestão de risco. À medida que as ferramentas ficam mais acessíveis, as boas práticas passam a ser requisito básico de qualquer operação digital." Ou seja, organizações que estruturarem desde o início práticas de segurança e controle financeiro tendem a extrair mais valor da tecnologia sem comprometer a operação.

News@TI

Gendo anuncia expansão para Espanha @A Gendo, plataforma brasileira especializada em gestão e agendamento para negócios de serviços, anunciou sua expansão internacional com a entrada no mercado espanhol. A operação marca o primeiro passo da empresa na Europa e faz parte de um plano estruturado de internacionalização, com lançamento previsto para 2026 e implantação progressiva ao longo do ano. A escolha da Espanha foi estratégica. O país reúne um mercado relevante, boa maturidade digital e forte presença de segmentos que dependem de agendamento recorrente, como salões de beleza, barbearias, clínicas e serviços de estética. Além disso, fatores como proximidade cultural, idioma acessível e ambiente favorável para negócios tornaram o país um ponto de partida natural para a expansão europeia da empresa (https://www.gendo.com.br).

Receita admite acesso indevido a dados de ministros do STF e parentes

A Receita Federal do Brasil admitiu que houve desvios no acesso a dados fiscais de ministros do Supremo Tribunal Federal (STF) e de seus familiares

Manifestação ocorreu após operação da Polícia Federal (PF) que investiga o vazamento de informações sigilosas de integrantes da Corte e seus parentes. A ação foi autorizada pelo ministro Alexandre de Moraes, relator do caso no STF, a pedido da Procuradoria-Geral da República (PGR). Foram cumpridos quatro mandados de busca e apreensão nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia. Não houve prisões, mas a Justiça determinou medidas cautelares como afastamento de função pública, uso de tornozeleira eletrônica, proibição de deixar o país e cancelamento de passaportes.

Em nota, a Receita afirmou que “não tolera desvios,



A Receita afirmou que não tolera desvios, especialmente relacionados ao sigilo fiscal, pilar básico do sistema tributário.

especialmente relacionados ao sigilo fiscal, pilar básico do sistema tributário”. O órgão informou que, em 12 de janeiro, o STF pediu auditoria em seus sistemas para identificar acessos indevidos a dados de ministros, parentes e outras autoridades nos últimos três anos.

Segundo o Fisco, a Corregedoria já havia instaurado procedimento investigatório próprio no dia anterior, com base em notícias divulgadas pela imprensa. A auditoria, que envolve dezenas de sistemas e contribuintes, segue em andamento, e desvios já

identificados foram comunicados ao relator do caso no Supremo. “A Receita Federal dispõe de sistemas totalmente rastreáveis, de modo que qualquer desvio é detectável, auditável e punível, inclusive na esfera criminal”, informou o órgão.

As investigações apontam que o sigilo fiscal da advogada Viviane Barci de Moraes, esposa de Alexandre de Moraes, teria sido quebrado indevidamente. Também foi identificado acesso não autorizado à declaração de Imposto de Renda do filho de outro ministro da Corte. O caso tramita no Inquérito 4.781, conhecido como inquérito das fake news, sob relatoria de Moraes (ABR).

Embaixador de Cuba chama de genocídio medidas sobre petróleo

O embaixador de Cuba no Brasil, Adolfo Curbelo Castellanos, classifica o bloqueio econômico e energético dos Estados Unidos (EUA) contra a ilha caribenha como uma “política genocida” que busca privar a população dos seus meios de subsistência. O representante do governo cubano recebeu a Agência Brasil na embaixada do país, em Brasília, para falar sobre o endurecimento do bloqueio econômico à ilha. O embargo já dura 66 anos, com as primeiras medidas adotadas logo após a Revolução Cubana, de 1959.

“Sem energia, tudo fica comprometido. O que eles fizeram foi condenar o povo cubano ao extermínio. Um país como Cuba, que precisa de petróleo para gerar eletricidade, simplesmente não pode importá-lo no exercício de seu direito soberano. A soberania do resto do mundo também foi violada pelos EUA, não apenas a de Cuba”, afirmou Curbelo.

No último 29 de janeiro, o presidente norte-americano Donald Trump editou nova Ordem Executiva classificando Cuba como uma “ameaça incomum e extraordinária” à segurança de Washington, citando, como

justificativa, o alinhamento de Havana com Rússia, China e Irã.

A decisão prevê a imposição de tarifas comerciais aos produtos de qualquer país que forneça ou venda petróleo a Cuba. A ameaça tem agravado a crise energética do país, que dependia, até 2023, de derivados de petróleo para cerca de 80% da energia consumida, segundo a Agência Internacional de Energia (AIE).

Em 5 de fevereiro, o presidente cubano Miguel Díaz-Canel denunciou a decisão de Trump como mais uma tentativa para derrotar a Revolução Cubana, que viria a instalar o primeiro governo de inspiração comunista na América Latina, desafiando a política de Washington para o continente.

Durante a entrevista, o embaixador Adolfo Curbelo destacou que Cuba vive uma situação de guerra não convencional, o que explicaria as atuais dificuldades enfrentadas pela população. Para o diplomata, a nova medida tem efeitos “devastadores” sobre a ilha, que tem adotado medidas de austeridade extrema e tem apostado na ampliação da energia solar e na solidariedade internacional (ABR).

Rodízio de veículos volta a partir de hoje (19) em SP

O rodízio de veículos volta a valer, na cidade de São Paulo, a partir de hoje (19), após suspensão durante o carnaval e a Quarta-feira de Cinzas. A restrição de circulação vale para o centro expandido do município, de segunda a sexta-feira, das 7h às 10h e das 17h às 20h.

Eventualmente, a prefeitura suspende a medida em situações como feriados e greves de trabalhadores dos transportes.

Para cada dia da semana, há restrição conforme a numeração final da placa dos veículos. Às segundas-feiras, finais 1 e 2 não podem circular nos horários definidos; às terças-feiras, 3 e 4; quartas-feiras, 5 e 6; quintas-feiras, 7 e 8; e sextas-feiras, 9 e 0 (ABR).

Quando a troca de gestor desorganiza a empresa: como evitar o caos

Pedro Signorelli (*)

Mudanças na liderança fazem parte do dia a dia das empresas e podem sinalizar uma série de fatores: amadurecimento, reposicionamento estratégico ou a busca por novos resultados. No entanto, quando a troca de um gestor vem acompanhada de uma mudança brusca o impacto costuma ser profundo e quase sempre recai sobre quem sustenta a operação no dia a dia: a equipe.

É comum o novo gestor chegar cheio de ideias de mudanças. Afinal, se ele foi colocado ali, algo precisa ser ajustado. Novos processos, novas prioridades, novas formas de acompanhamento, novos rituais. Até aqui, sem grandes dores. O problema aparece quando essas transformações acontecem de forma abrupta, sem contexto, sem alinhamento prévio e, principalmente, sem uma comunicação clara de propósito. O resultado é previsível: insegurança, queda de produtividade, sentimento coletivo de instabilidade, saída de colaboradores e outros resultados, nada positivos.

A equipe não tem clareza do que realmente importa. O que será cobrado? O que deixou de ser prioridade? O que ainda faz sentido manter? Por vezes, diante do novo, cresce um desejo de simplesmente agradar a nova liderança, mas sem um norte para isso. Em vez de focar no resultado, instala-se um clima de autoproteção. As pessoas passam a trabalhar para “não errar”, e não para gerar impacto.

Mudanças bem explicadas, bem ancoradas em objetivos claros e mensuráveis, tendem a ser absorvidas com muito mais maturidade. É exatamente nesse ponto que muitas empresas percebem, por vezes tardiamente, a ausência de um modelo de gestão que funcione como fio condutor entre estratégia, liderança e execução.

A gestão por OKRs - Objectives and Key Results - torna esse processo significativamente menos traumático. Não porque seja uma solução mágica, mas porque é um método claro e estruturado. Diferentemente de modelos baseados apenas em tarefas, hierarquia ou controle, os OKRs criam um alinhamento explícito sobre o que é prioridade, porque aquilo importa e como o sucesso será medido. E mais,

esse material, não fica restrito a alta cúpula, ele é, e precisa ser, de conhecimento dos envolvidos. Eles funcionam como uma linguagem comum entre liderança e times, independentemente de quem esteja no comando.

Assim, numa companhia que tem a gestão por OKRs, a chegada de um novo gestor não significa um “reset” completo da forma de trabalhar. Os objetivos estratégicos da empresa permanecem visíveis, públicos e compartilhados, sempre lembrando: para os dois lados: direção e time. O que muda é a forma de contribuir para eles e isso pode e deve ser discutido de maneira transparente, colaborativa e baseada em dados.

Além disso, os OKRs reduzem o risco de decisões excessivamente personalistas. Quando tudo gira em torno de metas claras e resultados-chave bem definidos, o foco deixa de ser o estilo do gestor e passa a ser o impacto gerado. A equipe entende onde precisa chegar e tem mais autonomia para decidir como chegar lá, o que diminui a sensação de estar à mercê de mudanças repentinas de humor, visão ou preferência.

Outro ponto fundamental é que os OKRs criam previsibilidade em meio à mudança. Mesmo que processos sejam ajustados, rituais revistos ou prioridades refinadas, os objetivos funcionam como um norte estável. Eles ajudam a equipe a compreender que a transformação não é um capricho, mas parte de um movimento estratégico maior.

Trocar gestores não precisa ser sinônimo de instabilidade. Mas, para isso, é necessário que a empresa tenha clareza estratégica e modelos que sobrevivam às pessoas e não o contrário. Em um mundo corporativo cada vez mais dinâmico, estruturas como os OKRs deixam de ser uma metodologia moderna e assumem o status de um elemento de segurança psicológica, alinhamento e sustentabilidade organizacional.

No fim, as lideranças passam. As estratégias evoluem. Mas equipes só performam de verdade quando sabem exatamente onde estão, para onde vão e como serão avaliadas ao longo do caminho.

(*) - É especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopratica.com.br/>)

NEGÓCIOS em PAUTA
lobato@netjen.com.br

A – Emprego em Campinas

Indústria global farmacêutica especializada na saúde feminina, a Organon tem seis vagas de emprego abertas para profissionais de níveis técnico e superior, em Campinas. A companhia busca por um diretor associado de gestão global de qualidade, formado em ciências ou engenharia, com pelo menos cinco anos de experiência no segmento. Também três oportunidades para o cargo de controlador de qualidade, sendo uma delas para PCD. Os candidatos devem ser graduados em farmácia, química, engenharia química, engenharia de produção, biomedicina ou biologia. Veja em; (<https://jobs.organon.com/br/pt/search-results>).

B – Programa Passaporte

O Museu do Porto de Santos recebeu o número recorde de 3,5 mil visitantes em janeiro, o que reflete o sucesso da programação de férias do espaço. Um dos atrativos foi o programa Passaporte. Quem visitou o espaço durante a semana recebeu uma entrada para um passeio de catamarã no canal de navegação do Porto. Cerca de mil pessoas fizeram o passeio. Tanto as visitas ao museu quanto ao canal de navegação foram guiadas, e os participantes tiveram a chance de conhecer mais sobre a história do Porto e da cidade de forma criativa e acolhedora. A entrada é gratuita. Para grupos, é necessário agendar. Maiores informações pelo e-mail (museudoporto@portodesantos.gov.br).

C – Lubrificação Industrial

A Lubvap Special Lubricants, empresa de distribuição com mais de 15 anos no mercado de soluções em lubrificação industrial, fecha parceria comercial com a Condat, empresa francesa que atua na fabricação e desenvolvimento de lubrificantes, revestimentos e produtos especiais. O acordo concede à Lubvap a distribuição da linha completa de lubrificantes e produtos especiais da Condat, que atende setores como siderurgia, forjaria e metalurgia. A união visa suprir a necessidade por soluções técnicas com alto desempenho e menor impacto ambiental no parque industrial paulista – foco da Condat.

D – Formação em Tecnologia

O Santander, em parceria com a Alura + FIAP Para Empresas, abre 36 mil bolsas de estudo para programas de capacitação em 2026. Voltadas a profissionais e estudantes que querem evoluir em tecnologia, inovação e inteligência artificial, as formações oferecem nivelamento de habilidades técnicas e comportamentais, além de especializações em gestão de produtos, análise de dados e IA aplicada. Com duração entre 8 e 16 semanas, os conteúdos foram desenvolvidos para acelerar a qualificação e ampliar a empregabilidade dos participantes. Inscrições e mais informações: (<https://app.santanderopenacademy.com/pt-BR/program/santander-imersao-digital-2026>).

E – Programação

Se uma das metas que você quer tirar do papel neste início de ano é aprender programação, ou se você é aluno da USP e deseja participar de um projeto de extensão que articula ensino e impacto social, chegou o seu momento. O Projeto Codifique, iniciativa do ICMC da USP, em São Carlos, está com inscrições abertas para estudantes do ensino médio e para alunos da Universidade, de qualquer curso, interessados em atuar como monitores. As inscrições para os monitores podem ser feitas até o dia 7 de março, por meio de formulário online: (<https://forms.gle/pAn1baKhAXiQb6z7>). Já para alunos do ensino médio, o prazo segue até 14 de março, por meio do cadastro: (<https://forms.gle/xDNw8vPUVu9uuRVe6>).

F – Prêmio de Jornalismo

As inscrições para o Prêmio Tecnoshow COMIGO de Jornalismo 2026 foram prorrogadas e agora seguem abertas até o próximo dia 27. Com premiação total de R\$ 60 mil, o prêmio reconhece reportagens alinhadas ao tema “O Agro Conecta”, conceito que norteia a Tecnoshow COMIGO 2026 e destaca o agronegócio como elo entre campo e cidade, produtor e consumidor, pesquisa e prática, produtividade e sustentabilidade. As inscrições são gratuitas e podem ser feitas nas categorias Texto (impresso ou internet), Vídeo e TV, Rádio e Podcast, e Fotografia. O regulamento e o formulário de inscrição estão disponíveis no site (<https://tecnoshowcomigo.com.br/premio.php>).

G – Turistas

O fluxo de visitantes internacionais foi o grande diferencial do Carnaval 2026, em comparação à festa dos anos anteriores. A expectativa é de que o mês da folia termine com 1,42 milhão de turistas estrangeiros passando pelo país, segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). Caso se confirme, o número representará um recorde histórico para o período, com crescimento de 4,0% em relação a 2025. Esse movimento é o principal suporte para a projetar um faturamento total de R\$ 14,48 bilhões para o setor no feriado.

H – Setor de Energia

Foram prorrogadas até o próximo dia 22 as inscrições para o terceiro e último módulo da 9ª edição do Energy Starter, programa global de inovação aberta da EDP. A iniciativa é focada no desenvolvimento de negócios para desafios do setor de energia, em alinhamento com áreas estratégicas da companhia, e representa uma oportunidade para startups que buscam escalar rapidamente suas soluções. As inscrições podem ser feitas no site: <https://theenergystarter.com/client-solutions>.

I – Demanda por Serviços

Navegantes (SC) acelerou o ritmo de crescimento nos últimos anos: o PIB aumentou quase 30% nos últimos anos e alcançou R\$ 7,93 bilhões em 2023, segundo dados divulgados pelo IBGE. No fim de janeiro, o município foi anunciado como sede da construção de seis embarcações de apoio marítimo offshore para operações da Petrobras, em um projeto de R\$ 2,2 bilhões que deve abrir mais de 1.200 empregos diretos e indiretos. A combinação de novos postos de trabalho e expansão produtiva já tem atraído novos moradores para cidade, que deve atingir 100 mil habitantes nos próximos anos, conforme projeções.

J – Programa Exporta

A InvestSP prorrogou o prazo de inscrições para a primeira turma de 2026 do programa Exporta SP até o dia 6 de março. A decisão amplia o tempo disponível para que micro, pequenas e médias empresas, startups e produtores rurais paulistas se candidatem à capacitação gratuita que prepara negócios para operar no mercado internacional. A iniciativa oferece três meses de formação estruturada, combinando módulos temáticos, encontros semanais com especialistas e mentorias individuais, com até quatro sessões por empresa, voltadas à prática de exportação de produtos e serviços. Inscrições: (investsp.org.br/exportasp).



Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (*)

Creta para PCD sai a R\$ 104.750

A Hyundai reintegrou a versão Action ao portfólio do Creta, utilizando como base a configuração Comfort da atual geração do SUV. O modelo foi posicionado na faixa de preço até R\$ 120 mil, o que permite o enquadramento em incentivos fiscais destinados ao segmento de pessoas com deficiência (PCD). As primeiras unidades chegam em março.

O valor sugerido do veículo é de R\$ 119.990. Após a aplicação das isenções de IPI e ICMS parcial, o custo final para o consumidor PCD é de R\$ 104.750.

O modelo é equipado com rodas de liga leve de 16 polegadas e está disponível nas cores prata, branco e preto. A estrutura do automóvel mantém o entre-eixos de 2.610 mm e o porta-malas com capacidade de 422 litros.

No conjunto de itens de série há seis airbags, assistente de partida em rampa e monitoramento de pressão dos pneus. Para conveniência, direção elétrica progressiva, controle de cruzeiro, chave presencial (smart key), sistema stop & go, sensor crepuscular e ajuste de altura e profundidade do volante. Há também um sistema de alerta de presença no banco traseiro para monitoramento de ocupantes ou objetos no desembarque.

O Hyundai Creta finalizou o ano de 2025 com 58.560 unidades emplacadas no varejo brasileiro. A fabricação permanece concentrada na unidade industrial de Piracicaba, em São Paulo.



Hyundai CRETA Action, que atende o público PCD.

Executivos projetam crescimento para 2026

Levantamento da KPMG indica que 87% dos CEOs do setor automotivo e 81% dos executivos de manufatura industrial projetam crescimento para seus segmentos. No setor automotivo, 71% dos gestores relatam evolução nas funções devido à complexidade das atividades, enquanto na manufatura o índice é de 48%. A rentabilidade nos próximos três anos será orientada por processos de produção (55%) e novos modelos de negócio (49%).

A cadeia de suprimentos é prioridade para 47% das lideranças automotivas e 63% das de manufatura. O investimento em inteligência artificial é planejado por 81% do setor automotivo e 68% da indústria. O principal obstáculo na área de tecnologia é a defasagem entre competências disponíveis e necessidades operacionais, ponto citado por 29% e 33% dos executivos, respectivamente. Em contrapartida, 22% de ambos os grupos preveem ganhos de eficiência com a implementação dessas ferramentas.

A pesquisa aponta que 66% das empresas automotivas e 69% das indústrias de manufatura atravessam fase de adaptação a normas regulatórias. Quanto à sustentabilidade, 58% dos executivos automotivos e 43% dos de manufatura utilizam parcerias para cumprimento de requisitos ambientais e legais.

MG anuncia novo head de marketing

A MG Motor Brasil nomeou Thiago Marques como head de marketing e produto. O executivo, graduado em Marketing com especialização em Business Management e MBA em Gestão de Marketing, possui trajetória de 18 anos no setor automotivo, com passagens por empresas como Hyundai, Jaguar Land Rover, Renault, Caoa Chery, PSA e Omoda & Jaecoo.



Thiago Marques.

A movimentação na estrutura organizacional coincide com a etapa de expansão da companhia, que prevê o início da montagem de veículos em território nacional no final deste ano. A gestão de Marques terá como foco a consolidação da marca no mercado brasileiro e o desenvolvimento de estratégias voltadas à mobilidade elétrica.

O executivo também responderá pelas operações de vendas, gestão da rede de concessionárias e planejamento estratégico, abrangendo a definição de políticas de preços e o posicionamento da marca vinculada ao grupo SAIC Motor.

Certificado Volks garante valorização de clássicos

O Certificado de Clássicos Volkswagen documenta veículos históricos por meio de registros de fábrica. Em janeiro, duas Kombis brasileiras (1974 e 1975) foram leiloadas no Barrett-Jackson com o documento, que atesta cor, motor e chassi, elevando o valor de venda em 30%.

O título é emitido para modelos com mais de 20 anos, e a arrecadação financia o acervo da marca em São Bernardo do Campo (SP). Até 20 de fevereiro de 2026, a solicitação digital possui 10% de desconto, sujeita à validação dos dados de propriedade.

Jaimé Daniel Moraes - Divulgação Volkswagen



Kombi 74.

(*) - É economista e jornalista especializada no setor automotivo, editora do portal www.viadigital.com.br e do canal @viadigitalmotors no YouTube. E-mail: lucia@viadigital.com.br

IA entra no jogo das franquias automotivas e muda a forma de vender carros

Vaapy projeta crescimento expressivo no faturamento da rede com investimentos em novas tecnologias. A Inteligência Artificial (IA) deixou de ser uma tendência para se tornar um pilar estratégico no ambiente corporativo. Empresas que desejam escalar com eficiência, reduzir custos operacionais e aumentar margens já incorporaram a IA como parte central de suas operações. Mais do que automação, trata-se de inteligência aplicada à tomada de decisão, previsibilidade de resultados e ganho de performance.

No último ano, a Vaapy, líder do franchising no segmento de intermediação de venda de veículos no Brasil, deu um passo decisivo nessa direção. A rede estruturou um novo modelo de gestão orientado por dados, com foco em produtividade, padronização e escalabilidade. A primeira transformação ocorreu na gestão do tempo e das prioridades, com definição clara de

métricas, estimativas de execução por tarefa e implementação de ferramentas de monitoramento em tempo real. Sob liderança de Miguel Henrique Souza, CEO da rede, a empresa desenvolveu uma inteligência artificial própria para sustentar essa evolução operacional.

“Estruturamos um painel de monitoramento com acompanhamento em tempo real de toda a operação, além da automação de tarefas críticas, integração entre sistemas e implementação de chatbots para melhorar a comunicação entre franqueados e clientes. A IA também passou a atuar na análise preditiva de dados e na resolução de problemas complexos da operação. Com isso, aumentamos a transparência dos resultados, a eficiência da rede e a segurança para investidores e franqueados”, destaca o CEO.

A Vaapy consolidou um ecossistema tecnológico próprio, com CRM integrado

à Inteligência Artificial e ERP estruturado especificamente para o modelo de franquias da rede. Essa arquitetura permitiu ganho de escala com controle, aumento no volume de negócios, crescimento da receita da franqueadora e melhoria do desempenho das unidades.

Mais do que vender veículos seminovos em até 40 minutos, a estratégia da marca é liderar a transformação digital do setor automotivo. O foco está na redução do custo operacional do franqueado, geração qualificada de leads, automação de processos comerciais, inteligência na precificação e atendimento orientado por dados.

“Para 2026, nosso objetivo é consolidar a Vaapy como a franqueadora mais tecnológica do setor automotivo brasileiro, com um modelo escalável, orientado por dados e preparado para crescer com eficiência, governança e rentabilidade sustentável.”

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL 33º Subdistrito - Alto da Mooca ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **GUSTAVO HERNANDEZ BRANCALIONI**, estado civil solteiro, filho de Luis Claudio Brancalioni e de Cristiane Hernandez Brancalioni, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito, São Paulo - SP. A pretendente: **NATÁLIA DE VASCONCELOS MONTEIRO**, estado civil divorciada, filha de Waldyr Monteiro Sueiro e de Lucineide Taveira de Vasconcelos Monteiro Sueiro, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito, São Paulo - SP.

O pretendente: **GABRIEL HENRIQUE LANCIERI**, estado civil solteiro, filho de Rubens Ernani Lancieri e de Tania Regina Henrique, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **CONCEIÇÃO DE MARIA ALBANO SILVA**, estado civil solteira, filha de Francisco Dogival Portela da Silva e de Lisana Marcia de Carvalho Albano, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **MATHEUS GONÇALVES OLIVEIRA**, estado civil solteiro, filho de Wander da Silva Oliveira e de Luciane Gonçalves Oliveira, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **KAROLINE PIASA FARIAS**, estado civil solteira, filha de Almir Sousa Farias e de Patricia Gomes Piasa Martins, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **VINÍCIUS SOARES DE SOUZA**, estado civil solteiro, filho de Antonio Aderlito Ferreira de Souza e de Ângela Maria Soares dos Santos de Souza, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **THAIS DEL PAPA DE SOUZA**, estado civil solteira, filha de Job Felipe de Souza Junior e de Cristina da Silva Del Papa, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

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

RH não é babá de líder: quem deve arbitrar os conflitos nas empresas?

Pedro Signorelli (*)

Sempre que um conflito explode dentro de uma empresa, a pergunta surge quase automaticamente: quem deve arbitrar essa situação: o RH ou o líder? A formulação parece lógica, mas parte de um pressuposto equivocado. Talvez a pergunta correta não seja: “quem decide”? Ainda esperamos que alguém intervenha como árbitro em vez de confiar em processos claros de gestão.

Quando se deseja que o RH resolva conflitos de liderança,

transfere-se para a área uma responsabilidade que não é dela. RH não é babá de líder, nem bombeiro organizacional. Seu papel não é apagar incêndios causados por decisões mal conduzidas, mas criar as condições para que líderes saibam agir antes que o fogo se espalhe.

Liderança pressupõe autonomia com responsabilidade. Isso significa saber dar feedback, alinhar expectativas, lidar com divergências e tomar decisões difíceis. Quando essas competências não existem, o problema não é a ausência do RH na mediação,

mas a ausência de um modelo claro de gestão que sustente essas práticas no dia a dia.

É aí que o RH realmente gera valor: ao desenhar processos, rituais e critérios objetivos que orientem comportamentos. Estruturas como definição clara de papéis, ciclos de feedback, acordos de metas, critérios de avaliação e mecanismos de escuta reduzem drasticamente a necessidade de arbitragem. Conflitos continuam existindo, mas deixam de ser pessoais e passam a ser tratados dentro de um sistema.

Empresas maduras entendem que o RH não substitui a liderança, ele a habilita. Isso envolve desde a formação de líderes até a implementação de ferramentas que garantam previsibilidade e justiça nas decisões. Sem esse suporte, o RH vira um balcão de reclamações. Com ele, torna-se um arquiteto organizacional.

A tentativa de escolher entre RH ou líder como árbitro revela uma cultura reativa, que age apenas quando o problema já aconteceu. Organizações que evoluem mudam a lógica: investem em governança,

clareza e processos antes do conflito surgir. Nesse cenário, o papel do RH deixa de ser o de intervir e passa a ser o de estruturar.

No fim, empresas não precisam decidir quem arbitra. Precisam garantir que o sistema funcione. Quando processos são claros, líderes são preparados e expectativas estão alinhadas, o conflito deixa de ser uma crise e passa a ser parte natural da gestão. E isso, definitivamente, não é papel de babá.

(*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopragmatica.com.br/>).

IA acelera reprecificação do setor de software, avalia especialista

O setor global de software e serviços perdeu cerca de US\$ 1 trilhão em valor de mercado nos últimos meses, em meio a uma forte venda de ações motivada por temores de que a inteligência artificial transforme estruturalmente o modelo tradicional de Software as a Service (SaaS), segundo a agência Reuters

Para André Fossa, executivo de tecnologia e cofundador da Cogni2, empresa brasileira especializada em agentes de IA, esse movimento reflete uma mudança profunda na forma como o software está sendo concebido e operado dentro das empresas.



central na arquitetura do software empresarial.

Para Fossa, esse movimento começa a corroer a lógica econômica do SaaS genérico. “Entramos em uma fase em que a IA deixa de ser um complemento e passa a ser o próprio sistema. Quando agentes passam a decidir e executar processos ponta a ponta, o modelo clássico de plataformas genéricas, licenciadas por usuário, começa a perder sentido”, afirma.

Na prática, essa mudança já se materializa em operações reais. A Cogni2 opera agentes de IA em jornadas de atendimento, vendas e cobrança que substituem partes centrais da stack tradicional em empresas como Wine.com.br e Evoluta

Após uma primeira onda, entre 2022 e 2024, marcada pela popularização da IA generativa como ferramenta de produtividade, 2026 começa a ser visto por analistas e investidores como o início de uma segunda fase da revolução da IA. Nessa etapa, sistemas deixam de apenas apoiar usuários e passam a executar trabalho, tomar decisões e orquestrar processos ponta a ponta dentro das organizações, deslocando a IA para a camada de execução do software corporativo.

O avanço das chamadas plataformas de agentes reforça essa tese. A OpenAI anunciou recentemente um serviço corporativo voltado à criação e gestão de agentes integrados aos sistemas das empresas, segundo a Reuters, sinalizando que a IA passa a ocupar posição

a migrar da ferramenta para o sistema que entende o negócio e executa a operação.”

O deslocamento de valor já aparece nas projeções de mercado. Analistas apontam que o mercado global de software baseado em IA deve ultrapassar US\$ 500 bilhões até 2035, com crescimento concentrado em soluções capazes de automatizar decisões e operações, e não apenas gerar conteúdo. Ao mesmo tempo, ações de empresas de software tradicionais vêm sofrendo pressão justamente pela incerteza sobre como seus modelos de negócio se sustentam nesse novo cenário, segundo a Reuters.

Para o cofundador da Cogni2, trata-se de uma mudança estrutural no setor. “Não estamos falando do fim do software, mas do fim de um modelo. O SaaS genérico, vendido como prateleira universal, começa a perder espaço para sistemas moldados por IA e profundamente conectados à operação real do negócio. Isso muda como empresas investem em tecnologia, como investidores avaliam software e como engenheiros passam a atuar.”

Energia, com índices de resolução entre 70% e 95% sem intervenção humana e CSAT acima de 90%.

Enquanto plataformas como o Lovable vêm ganhando espaço na criação rápida de aplicações mais simples e horizontais, empresas que atuam em cenários corporativos complexos passam a utilizar agentes para redesenhar fluxos críticos de negócio, reduzindo dependência de softwares genéricos e de longos projetos de customização.

De acordo com o executivo, a transformação vai além da substituição de ferramentas. “A pergunta deixa de ser ‘qual SaaS comprar?’ e passa a ser ‘por que eu compraria um SaaS para executar esse processo?’. O valor começa

Clima, economia e comportamento moldam o varejo no inverno

Andreia Eliete Caviglioli Voltolini (*)

As mudanças climáticas que se acentuaram na última década tornaram as estações do ano menos marcadas e, sobretudo, menos previsíveis. Essa dinâmica traz complexidade para indústrias diretamente dependentes dos ciclos de temperatura e, particularmente, a ausência de um inverno mais “definido” tem imposto desafios significativos ao setor. A instabilidade climática desorganizou o modelo tradicional de planejamento por estação no varejo, um modelo que, no universo da moda, já vinha sendo pressionado por novas dinâmicas de consumo. Insistir em calendários de coleções excessivamente rígidos, hoje, representa um risco considerável, já que o consumo responde menos à lógica sazonal e mais à necessidade real, imediata e contextual.

Um inverno mais quente, por exemplo, reduz a demanda por peças típicas da estação. Segundo estimativas da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), esse cenário pode provocar perdas aproximadas de R\$ 50 milhões em faturamento para o varejo de vestuário, calçados e acessórios, valor que reforça a urgência de revisões estratégicas nesse mercado.

Vale destacar que o consumidor já fez sua própria adaptação. Ele não espera o início da estação para decidir suas compras e, dependendo da região onde vive e de seu estilo de vida, simplesmente ignora etapas tradicionais, optando por produtos de transição ou peças mais leves e versáteis, capazes de se adequar a diferentes temperaturas e contextos de uso. Essa decisão de compra, hoje mais criteriosa, faz com que o cliente compare mais, avalie mais e priorize o valor percebido, conduzido, assim a um consumo orientado por valor. Isso redefine profundamente o papel do sortimento, da comunicação e do timing de oferta.

Outro ponto relevante é que, nos últimos dois anos, houve um claro ajuste de expectativas: muitos consumidores passaram a abrir mão de produtos premium para priorizar preços compatíveis com seu orçamento. Para a indústria e o varejo, isso exige disciplina estratégica. Propostas confusas ou desalinhadas entre preço, produto e entrega já não têm espaço. Embora sempre exista um público que busca tendência ou o “produto do momento”, em um contexto de recursos mais restritos, prevalece a necessidade de clareza. Tendências e novidades continuam relevantes, mas dividem protagonismo com critérios mais

objetivos de decisão, como funcionalidade, durabilidade e versatilidade.

Outro aspecto que não pode ser tratado como detalhe é a diversidade regional. O impacto do inverno não é homogêneo no Brasil e estratégias padronizadas tendem a falhar. Clima, hábitos de consumo e maturidade dos canais variam significativamente, o que torna indispensável uma leitura mais local e menos uniforme da demanda. O setor enfrenta o desafio de reconhecer essas diferenças e, gradualmente, migrar de decisões centralizadas para estratégias sensíveis aos contextos regionais.

Acredito que o tema central não é que o consumidor esteja comprando menos, mas sim comprando de forma diferente. Suas decisões se tornaram mais planejadas, por vezes mais espaçadas e orientadas por valor. A jornada, antes linear e previsível, tornou-se híbrida e mais racional. O digital consolidou seu papel como plataforma de informação e influência, enquanto o canal físico ganha relevância quando entrega experiência, conveniência e uma venda mais consultiva. Essa transformação ultrapassa a temática do inverno e reflete uma mudança estrutural no comportamento de consumo.

Para enfrentar esse novo cenário, o setor precisa abandonar decisões baseadas em intuição e operar com indicadores claros, como giro e penetração por categoria, leitura regional da demanda, velocidade de resposta da cadeia e capacidade de ajuste ao longo da estação. Tecnologia, dados e inteligência artificial não são mais diferenciais: tornaram-se infraestrutura básica de competitividade. Mesmo quando a resposta não é imediata, dados bem estruturados permitem corrigir mix, estoque e comunicação com maior precisão.

O principal aprendizado é evidente: previsibilidade e estrutura sazonal tradicionais já não podem ser a base do planejamento. Para permanecer relevante, o varejo precisa operar com flexibilidade, leitura contínua da demanda e capacidade de realizar ajustes constantes ao longo da estação. Quem ainda espera o calendário confirmar o clima já está tomando decisões atrasadas. O inverno deixou de ser apenas uma estação e passou a ser uma variável dinâmica de gestão. A capacidade de adaptação será o maior diferencial competitivo nos próximos anos.

(*) CEO do Grupo Elian, uma das maiores empresas brasileiras de moda infantil e teen, com atuação também no segmento feminino adulto.

AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO DATADAS E AUTENTICADAS, SEM MARGEM PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR DO CONTEÚDO DIVULGADO. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



cenp Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário

ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS

abra legal ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGENCIAS E VEÍCULOS ESPECIALIZADOS EM PUBLICIDADE LEGAL

ADJORIBR JORNAIS DO INTERIOR

Edital de Citação Prazo de 20 Dias. PROCESSO Nº 1004073-10.2024.8.26.0114 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 7ª VC, do Foro de Campinas/SP. Estado de SP. Dr(a). Vanessa Miranda Tavares de Lima, na forma da lei, etc. Faz Saber a **DANIEL RODRIGUES DE OLIVEIRA**, (CPF: 419.742.448-57), que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **ROTAS DAS BANDEIRAS S/A**. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de Campinas, aos 21/01/2026.

Edital de Intimação – Prazo 20 dias. Proc. 0000069-47.2026.8.26.0543. A Drª. **Claudia Vilbor Breda**, Juíza de Direito da 2ª VC do Foro de Santa Isabel/SP. Faz Saber a **SPONDA E CARVALHO TRANSPORTES LTDA ME**, CNPJ: 16.701.229/0001-55, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por **Concessionária da Rodovia Presidente Dutra S/A**, foi deferida a sua intimação por edital para que efetue o pagamento do valor de **R\$ 12.314,54** que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais. Santa Isabel, 11 de Fevereiro 2026.

TECNOBRISA COMÉRCIO, INDÚSTRIA, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA torna público que recebeu da Prefeitura Municipal de Arujá, através da Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SMMA), em Protocolo de nº 5.262/2024, a Licença de Operação nº 007/2026, para a atividade de **Fabricação de Artigos de Serralheria, Exceto Esquadrias** - CNAE 2542-0/00, com validade até 10/02/2029.

BMG SEGURIDADE S.A.
CNPJ/MF nº 48.263.272/0001-00 - NIRE nº 35.300.607.392
ATA DE ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA EM 23 DE DEZEMBRO DE 2025
Data, Hora, Local: 23.12.2025, às 14h, na sede social, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 10º andar, Bloco 04, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Único acionista. **Mesa:** Marcelo Barroso Picanço - Presidente. Paulo José Santana dos Mártires - Secretário. **Deliberações Aprovadas:** 1. A orientação de voto a ser proferido pela Companhia na Reunião de Sócios da Bmg Corretora a ser realizada em 23.12.2025, favorável à declaração de juros sobre capital próprio calculados nos termos do artigo 9º da Lei nº 9.249/95, no valor bruto de R\$8.275.971,13, com retenção de 15% de Imposto de Renda na Fonte, resultando no valor líquido R\$7.034.575,46, pagos aos sócios da Bmg Corretora até 29.12.2025, sem qualquer atualização monetária ou remuneração correspondente entre a data da declaração e a data do seu efetivo pagamento. 2. Autorizar a diretoria a comparecer na Reunião de Sócios da Bmg Corretora, bem como praticar todos os atos necessários para a implementação das deliberações ora aprovadas. **Encerramento:** Nada mais. São Paulo, 23.12.2025. **Acionistas:** Banco **BMG S.A.** Flávio Pentagna Guimarães Neto - Diretor Executivo Vice-Presidente e de Relações com Investidores, Carlos André Hermesindo da Silva - Diretor sem Designação Específica. JUCESP nº 13.541/26-2 em 27.01.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

TECNOBRISA COMÉRCIO, INDÚSTRIA, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA torna público que recebeu da Prefeitura Municipal de Arujá, através da Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SMMA), em Protocolo de nº 5.261/2024, a Licença de Operação, nº 006/2026, para a atividade de **Fabricação de Máquinas e Aparelhos de Refrigeração e Ventilação para uso Industrial e Comercial, Peças e Acessórios** - CNAE 2823-2/00, com validade até 10/02/2029.





A Outra Sala

Ana Luísa Winckler

O que a gente realmente tira no Carnaval

No meio do Carnaval encontrei um cartaz colado em um poste. Papel simples, tipografia de gráfica rápida, quase rasgando com calor e a umidade da rua. Dizia:

“A gente veste fantasia pra sobreviver em sociedade. No Carnaval, a gente tira.”

A frase parece sobre festa. Mas não é.

Ela é sobre convivência humana.

Porque o Carnaval não é o momento em que o país enlouquece. É o momento em que o país suspende o autocontrole social por alguns dias.

Durante o ano inteiro aprendemos a administrar impressão. Não é apenas trabalhar, é parecer adequado. A pessoa regula o tom de voz, a opinião, o humor, a intensidade emocional, a roupa, a reação e até o entusiasmo. Não por maldade coletiva, mas por sobrevivência relacional.

Todo ambiente social tem custo. O corporativo só tem mais memória.

Ali, cada gesto pode ser interpretado futuramente. Cada fala pode voltar em uma reunião. Cada posicionamento pode virar reputação.

E o cérebro humano responde a isso de forma previsível: reduz espontaneidade e aumenta vigilância interna.

É por isso que a maior parte das pessoas não chega exausta apenas pelo volume de trabalho. Chega exausta por gestão de si.

O Carnaval interrompe isso.

Não porque libera irresponsabilidade, mas porque suspende hierarquia simbólica.

Na rua, não há cargo visível, histórico profissional ou coerência biográfica exigida. Ninguém precisa ser consistente com a própria versão de ontem.

E algo curioso acontece. Gente tímida conversa. Gente rígida dança. Gente silenciosa canta alto. Pessoas que dizem “não sou assim” descubrem que talvez sejam.

Ou seja: o problema nunca foi comunicação. Foi segurança psicológica.

Quando o risco de julgamento diminui, a expressão aparece imediatamente. O comportamento não se deteriora, ele se humaniza.

Isso explica também a energia coletiva. Milhares acordam cedo, caminham quilômetros, ensaiam semanas e trabalham sem remuneração por uma escola de samba. Nenhuma política de bônus produz esse tipo de dedicação.

Porque pertencimento mobiliza mais do que recompensa.

O excesso do Carnaval também não é só excesso. É descarga. Uma sociedade muito regulada emocionalmente cria válvulas coletivas de expressão. A espontaneidade reprimida não desaparece, ela se acumula.

Mas a parte mais interessante vem depois. Quarta-Feira de Cinzas.

O glitter ainda está na pele, mas o papel social retorna. E muita gente sente um incômodo que não é ressaca. É a percepção de que aquela versão de si não cabe na rotina.

O problema nunca foi a festa acabar. É voltar a caber.

Empresas discutem produtividade, metas e performance. Mas ignoram um dado simples de comportamento humano: pessoas sustentam esforço onde não precisam sustentar personagem.

O Carnaval não cria uma nova personalidade. Ele revela quanto da anterior estava comprimido.

A frase do cartaz, no fundo, não fala sobre fantasia. Fala sobre cotidiano.

Durante quatro dias a gente não vira outra pessoa. A gente só não precisa administrar quem é.

E talvez por isso o país pareça tão vivo nesse período. Não porque trabalha menos.

Porque, por alguns dias, precisa fingir menos.

Cultura organizacional não se sustenta apenas com eficiência. Ela se sustenta quando o indivíduo não precisa escolher entre pertencer e existir.

(*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.

Projeção de vendas do varejo aponta crescimento moderado e comportamento heterogêneo

As projeções econométricas elaboradas pelo IBEVAR-FIA Business School, com base na Pesquisa Mensal de Comércio do IBGE, indicam que o varejo brasileiro deve apresentar um crescimento moderado no início de 2026, com desempenho desigual entre os segmentos que compõem o varejo restrito e o varejo ampliado

Para o varejo restrito, as projeções apontam variação positiva no acumulado em 12 meses, alcançando 1,70% em fevereiro, com leve desaceleração ao longo do trimestre, chegando a 1,27% em abril de 2026. Na comparação interanual, as vendas devem crescer 1,42% em fevereiro, 0,45% em março e 0,75% em abril, sinalizando um ritmo de expansão contido, porém consistente.

Já o varejo ampliado, que inclui veículos e material de construção, apresenta um cenário mais volátil. Após crescimento interanual de 1,36% em fevereiro, as projeções indicam retração em março (2,34%) e abril (1,69%), refletindo principalmente o desempenho negativo de segmentos mais sensíveis ao crédito e às condições financeiras.

Desempenho por segmentos

Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, perfumaria e cosméticos
Seguem como destaque positivo, com crescimento interanual acima de 8% ao longo do trimestre e variação acumulada em 12 meses chegando a 6,70% em abril, confirmando a resiliência do consumo essencial.

Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo



Apresentam crescimento moderado e estável, com variação interanual entre 0,42% e 0,67% e acumulado em 12 meses próximo de 0,3% a 1,0%, refletindo a maturidade do segmento e menor volatilidade da demanda.

Tecidos, vestuário e calçados

Mantêm trajetória positiva, com crescimento interanual entre 1,7% e 2,2% e acumulado em 12 meses de até 1,44%, sustentados por recuperação gradual do consumo discricionário.

Móveis e eletrodomésticos

Registram crescimento relevante no acumulado de 12 meses, acima de 3,7%, embora com oscilações mensais negativas pontuais, evidenciando sensibilidade ao crédito e à renda disponível.

Material de construção

Apresenta retração interanual ao longo do trimestre, com acumulado negativo no ano e em 12 meses, indicando acomodação após ciclos anteriores de expansão.

Veículos, motos, partes e peças

Mantêm desempenho negativo, com quedas interanuais superiores a 3% e acumulado em 12 meses em torno de 4%, refletindo juros elevados e maior seletividade do consumidor.

Livros, jornais, revistas e papelaria

Seguem em trajetória de queda, com retrações interanuais expressivas, superiores a 10% em março e 17% em abril, reforçando o processo estrutural de substituição por meios digitais.

Equipamentos e materiais para escritório, in-

formática e comunicação

Apresentam crescimento consistente, com variação interanual entre 3,5% e 4,7% e acumulado em 12 meses acima de 3%, impulsionados por investimentos corporativos e demanda por tecnologia.

Outros artigos de uso pessoal e doméstico

Mostram comportamento instável, alternando crescimento e retração, com acumulado em 12 meses positivo, porém em desaceleração.

De forma geral, as projeções indicam que o varejo brasileiro inicia 2026 em um ambiente de crescimento moderado, marcado por forte heterogeneidade setorial. Segmentos ligados ao consumo essencial e à tecnologia mantêm desempenho positivo, enquanto atividades dependentes de crédito, como veículos e material de construção, enfrentam maior restrição.

Segundo Claudio Felisoni, presidente do IBEVAR e Professor da FIA Business School: “os resultados mostram um varejo que segue crescendo, mas de forma seletiva. O consumidor está mais cauteloso, priorizando gastos essenciais e adiando compras de maior valor, o que reforça a importância de estratégias mais focadas e eficientes por parte das empresas do setor”.

Dados que transformam a gestão pública

Cesar Ripari (*)

A gestão pública enfrenta um nível crescente de complexidade. Gestores precisam lidar, diariamente, com um grande quebra-cabeça: como entregar serviços de qualidade em áreas cruciais como saúde, educação e segurança em um país tão diverso e extenso quanto o Brasil? A pressão aumenta conforme as demandas evoluem, os contextos mudam e os desafios se acumulam, exigindo respostas ágeis, consistentes e baseadas em fatos. Nesse cenário, governar passou a significar, sobretudo, a capacidade de fundamentar decisões com informações sólidas para gerar resultados efetivos, o que se torna ainda mais desafiador considerando que muitos órgãos operam com sistemas legados fragmentados, que dificultam integrações essenciais e limitam uma visão completa das demandas da sociedade.

Quando usados estrategicamente, os dados funcionam como uma bússola confiável. Eles permitem identificar padrões, antecipar riscos e orientar ações com maior precisão. Políticas públicas baseadas em evidências reduzem desperdícios, melhoram a eficiência e ampliam o impacto social. Em nosso país, onde muitas vezes os recursos são limitados e as desigualdades são profundas, esse tipo de abordagem é urgente.

Mas a transformação digital no setor público vai muito além de digitalizar formulários ou adotar novas tecnologias. Ela exige uma visão sistêmica com a integração entre bases de dados isoladas e fragmentadas, infraestrutura preparada para fluxos massivos de informação, padronização de registros e capacidade analítica distribuída entre órgãos. Ecossistemas que combinam Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT) e conectividade avançada conseguem transformar dados brutos — estruturados ou não, e provenientes de sensores, câmeras, registros administrativos, voz ou imagens — em informação qualificada, capaz de orientar decisões praticamente em tempo real.

Na segurança, a integração de registros criminais, videomonitoramento e chamadas de emergência permite identificar padrões de risco e planejar operações de forma mais estratégica. Na saúde, o cruzamento de históricos de casos, indicadores epidemiológicos e ocupação hospitalar possibilita antecipar surtos, ajustar protocolos e distribuir insumos com mais eficiência. E na educação, análises que reúnem frequência, aprendizado e contexto socioeconômico ajudam a detectar riscos de evasão escolar e direcionar esforços pedagógicos mais precisos e preventivos.

Outros setores também se beneficiam diretamente desse uso inteligente dos dados. Na mobilidade urbana, por exemplo, a análise contínua dos padrões de deslocamento, que podem ser obtidos a partir de bilhetagem eletrônica, sensores de tráfego e geolocalização, permite identificar gargalos, redesenhar linhas de transporte público, ajustando frequências e horários, e priorizar investimentos em infraestrutura. Na assistência social, a interoperabilidade entre cadastros municipais e federais, combinada a informações de saúde e educação, ajuda a identificar famílias vulneráveis com maior precisão, garantindo que benefícios cheguem a quem realmente precisa e evitando duplicidades e fraudes.

Mas nenhum desses avanços se sustenta sem uma base sólida de qualidade e governança de dados, que é o que garante que as informações utilizadas sejam confiáveis, atualizadas e consistentes. Sem padronização, curadoria adequada, metadados bem estruturados e processos claros de validação, erros simples, como duplicidades, podem comprometer toda a análise e gerar falhas em cadeia. Além disso, a governança de dados funciona como um mecanismo que define os responsáveis por eles, as regras de uso e os critérios de qualidade, assegurando a integridade da informação do começo ao fim.

Somado a isso, controles de acesso rigorosos e autenticação de usuários garantem que apenas perfis autorizados manipulem dados sensíveis, enquanto técnicas de ofuscação e desidentificação protegem Informações de Identificação Pessoal. Assim, segurança e privacidade tornam-se pilares do uso ético dos dados, em plena conformidade com a LGPD.

Plataformas de analytics, integração e qualidade de dados tornam isso possível, organizando bases dispersas, automatizando a geração de insights e estabelecendo uma linhagem de dados transparente, em que é possível rastrear de onde cada informação veio e como foi manejada para gerar os insights necessários. Um ponto único de controle para integração, desenvolvimento de APIs e criação de produtos de dados possibilita concentrar as ferramentas e regras que permitem que diferentes órgãos compartilhem informações de forma padronizada, segura e atualizada. Isso reduz retrabalho, evita versões conflitantes dos mesmos dados e facilita a colaboração, porque todos passam a acessar informações consistentes.

Tudo isso ainda permite avançar na transparência perante a sociedade, já que, quando o governo disponibiliza dados de forma aberta, acessível e inteligível, a população consegue acompanhar investimentos, verificar se metas estão sendo cumpridas, identificar pontos de ineficiência e contribuir com sugestões mais bem embasadas.

A tomada de decisões orientada por dados na gestão pública não é só uma modernização tecnológica, mas uma mudança profunda na forma de governar e na relação entre Estado e sociedade. Usar dados de forma estratégica, ética e integrada é o melhor caminho para construir um país mais inclusivo, transparente e preparado para os desafios atuais e do futuro.

(*) Diretor Sênior de Pré-Vendas da Qlik para a América Latina.

O que empresas precisam entender para continuar crescendo

Crescer em 2026 exige leitura fria do cenário macroeconômico. A economia não colapsou, mas a previsibilidade caiu. E, quando a previsibilidade cai, os custos de capital sobem, riscos em geral aumentam e decisões erradas ficam mais caras

Fernando Moulin (*)

O tabuleiro global começou o ano com volatilidade política e militar em várias frentes. No Oriente Médio, o Irã enfrenta uma onda de protestos recorrentes com repressão, apagões de comunicação e impacto direto em energia, seguros e câmbio. Além disso, ainda se encontra em estado de tensão militar com Israel e vem sofrendo enorme pressão econômica e militar americana. Esse cenário do país tem correlação direta com o preço global do petróleo, pois além de ser um grande produtor, o Irã controla o Estreito de Ormuz, rota logística de extrema importância para o escoamento da produção dos países da região. Para as empresas, petróleo mais caro interfere em custos globais logísticos (marcadamente no frete), hedge — estratégia financeira para proteção contra variações de preço, especialmente câmbio e commodities (como petróleo), mais caro e até mesmo possíveis impactos relacionados a limites à exportação em função de embargos econômicos restritivos.

Nas Américas, a retomada do foco secular da política externa dos EUA na região voltou ao centro do jogo. Depois da operação que resultou na captura de Nicolás Maduro e de desdobramentos que ainda estão por ser melhor entendidos na Venezuela, o tom endureceu com Cuba, e a mensagem para a região como um todo de alinhamento com os desejos do “grande irmão” ficou mais agressiva. Mesmo quando não vira ação, a retórica já muda decisões de investimento, mexe em expectativas e acelera movimentos defensivos de governos e empresas, principalmente quando essa incerteza se junta a cenários eleitorais indefinidos, como no Brasil. As empresas locais, após serem impactadas em 2025 com o tarifação de Trump ao Brasil, agora têm que lidar com a insegurança política e até militar ampla na região, abalada por um cenário macroeconômico frágil e que enfrenta o vai e vem das postagens de Donald Trump.

Na Europa, a tensão também respinga. A discussão sobre a Groenlândia virou um teste de coesão de alianças, com alertas explícitos sobre o efeito de qualquer tentativa de tomada unilateral no futuro do próprio bloco de segurança estabelecido pela OTAN. Desde o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, o multilateralismo e os pactos e laços comuns entre os países “ocidentais” nunca foram tão desafiados. A questão é que, em um contexto de “guerra de todos contra todos” e absoluta insegurança nas relações comerciais entre as nações, a história humana demonstra que o crescimento econômico é afetado e desacelerado. Iremos ainda ver reflexos dessas tensões que irão desde a posse de minerais críticos e políticas de regulação das big techs até o repensar das cadeias de suprimentos pela rota no Ártico e os aumentos massivos dos investimentos globais em armamentos e defesa militar, subtraindo recursos importantes de outros setores da economia.

Na Ásia-Pacífico, o risco é de “acúmulo”. A China voltou a reforçar publicamente o objetivo de “reunificação” com Taiwan, e isso mantém a região em alerta por causa do peso de semicondutores, logística e comércio marítimo. As rotas do Mar da China são algumas das mais movimentadas e relevantes no planeta, e tensões seculares entre a China e seus vizinhos, como as Filipinas, provavelmente aumentarão enquanto a potência oriental fortalece sua marinha e capacidades militares. Ao mesmo tempo, testes de mísseis da Coreia do Norte



Fernando Moulin.

reacenderam a preocupação de Japão e Coreia do Sul, elevando a percepção de risco na rota do Pacífico. A eleição e fortalecimento de um novo governo japonês mais à direita e verbal sobre questões militares é um claro sinal dos tempos.

E a guerra na Ucrânia, rumo a seu quarto ano, continua como fator de desgaste. Os recados de Moscou em fóruns internacionais sugerem pouca disposição para encerrar a disputa no curto prazo, dado seu momento de vantagem relativa no conflito, o que prolonga pressão sobre energia, defesa e cadeias industriais europeias inteiras e mantém a sombra de um conflito nuclear ou de ampla magnitude sempre vigente.

No Brasil, o pano de fundo internacional encontra um mercado já pressionado por juros altos e crescimento mais contido. Mesmo com inflação arrefecendo, o crédito segue seletivo e caro, e isso muda a matemática do CAC (Custo de Aquisição de Clientes), dos prazos de payback — tempo necessário para recuperar o investimento feito para adquirir um cliente, e da expansão geográfica. A série de benefícios de ampla aceitação popular aprovada pelo governo recentemente e baseada em subsídios públicos colocará maior pressão em um cenário fiscal já duvidoso, o que prejudica a retomada do crescimento e reduz previsões de elevação do PIB.

Além disso, 2026 tende a amplificar alguns desafios de consumo e produção no país. Eleições (extremamente polarizadas) e Copa do Mundo funcionarão como aceleradores de conflitos sociais e “tribalização” digital: a mesma campanha que engaja pode gerar boicote, e a mesma parceria que dá alcance pode virar ruído (como foi o caso da Havaianas no final do ano passado). O ponto não é “evitar temas”, e sim construir coerência: posicionamento, governança e atendimento precisam falar a mesma língua no dia a dia sem ofender nenhuma bolha de influência, ao mesmo tempo em que é necessário vender mais, com margens mais saudáveis, para um consumidor altamente endividado e que usa cada vez mais suas parcas economias no “jogo do tigrinho” e nas bets.

No topo da economia global, existe ainda o risco de ajuste no ciclo de IA. Parte do mercado já discute um estágio inicial de “bolha” e, ao mesmo tempo, teme o efeito inflacionário do CAPEX — Capital Expenditure, ou investimento em ativos e infraestrutura — pesado em data centers e infraestrutura. Se isso mantiver juros globais mais altos por mais tempo, o dinheiro fica mais exigente, e projetos “bonitos no slide” perdem espaço para eficiência comprovada (start-ups e

seus empreendedores que o digam).

Com tantas questões ocorrendo simultaneamente e pressionando os negócios, o que fazer? Como sou um otimista por natureza, deixo algumas recomendações a seguir, que podem ajudar a superar esse contexto com excelência e resultados “fora da curva”.

Diante deste cenário desafiador, a primeira prioridade é crescer com mais precisão, não com mais barulho. Em vez de expandir apostando em volume, a agenda passa por dados, tecnologia e inovação aplicadas à experiência do cliente: identificar propensão de compra, reduzir atrito no funil, personalizar oferta e aumentar retenção. Isso não depende de “IA por IA”; depende de instrumentação, qualidade de base e decisões orientadas ao resultado real.

A segunda é monetizar melhor a base e reduzir o CAC. Em ambientes de juros altos, aquisição agressiva vira vício caro. Ganham força os playbooks de cross-sell e upsell, programas de fidelidade com regras claras, reativação e ganho de share of wallet. O objetivo é aumentar LTV (Lifetime Value) e encurtar payback sem sacrificar marca, alavancando receitas junto a seus clientes fieis e que já valorizam seu posicionamento competitivo e proposta de valor.

A terceira é conservadorismo financeiro com opção de ataque. Cortar custo por cortar não resolve. O que funciona é preservar caixa, renegociar contratos, travar risco cambial quando fizer sentido e, ao mesmo tempo, preparar uma lista curta de apostas para acelerar quando houver janela: aquisição de carteira, ganho de distribuição, produto com margem alta, ou marketing em canal que entregue retorno mensurável.

A quarta é investimento estratégico em marketing com disciplina. Em 2026, marketing precisa operar como sistema: mensuração, testes rápidos, criativos adaptados ao contexto e governança para evitar crises. Usar o digital para capturar dados e entender melhor a jornada do cliente, IA para personalizar em escala e com eficiência, omnichannel para entregar experiências de alto valor para o cliente. Marca forte reduz CAC no médio prazo; performance bem feita sustenta o curto prazo. O equilíbrio é o diferencial.

Por fim, a quinta prioridade em minha opinião (não necessariamente as cinco estão por ordem de importância) é requalificar equipes para competir em um mercado mais duro. Mais concorrência, mais pressão por eficiência, maior número de novas competências requeridas e mais ruído externo pedem gente que saiba interpretar dados, trabalhar com IA, operar ferramentas, atender melhor e decidir rápido. Quem treina agora, colhe quando o cenário melhora.

Os empreendedores brasileiros possuem um profundo diferencial perante seus pares de outros países: foram forjados em ambientes de altíssima instabilidade, incerteza, elevados riscos e muitas dificuldades. Portanto, não é hora de se intimidar, mas sim de aproveitar o momento para ser mais ousado e preparado que a concorrência e capturar valor incremental assim que o cenário melhorar um pouco. Empresa que cresce não é a que “adivinha o futuro” ou “lamenta o presente”, e sim aquela que usa dados para enxergar melhor, protege caixa sem perder ambição e se posiciona para acelerar quando o vento virar. Sigamos firmes e preparados porque mares calmos não formam bons marinheiros!

(*) CEO & Founder da Polaris Group, aceleradora estratégica de negócios. E-mail: fernandomoulin@nbpress.com.br

A Mente do Cliente

Neiva Mendes (*)



Quando o cuidado é negado: patriarcado, neurociência e a urgência de romper padrões abusivos

Assistir à minissérie All Her Fault foi, para mim, mais do que acompanhar um bom entretenimento, foi um reencontro com uma memória pessoal e dolorosa. A atuação incrível de Sarah Snook escancara algo que muitas mulheres reconhecem imediatamente: a naturalização da incompetência masculina nos cuidados com a vida cotidiana, especialmente quando envolve filhos, casa e responsabilidade emocional.

Ao longo dos episódios, revive-se um padrão conhecido de homens socialmente autorizados a se ausentar do cuidado, enquanto mulheres carregam, sozinhas, o peso da manutenção da vida. Esse roteiro não é ficção para milhões de brasileiras, muito menos foi para mim.

No meu primeiro casamento, encerrado há mais de 30 anos, vivi um relacionamento marcado por abuso e exploração. Lembro-me das noites em que retornava para casa após mais de 13 horas de jornada de trabalho. Meu filho tinha um ano e dois meses. Enquanto eu preparava o jantar, lavava roupas, organizava a casa e cuidava do banho e da alimentação da criança, o pai lia jornal, confortavelmente sentado, com um copo de uísque na mão.

Nada naquele cenário era casual. Aquilo era um sistema funcionando como havia sido programado. Terminei esse relacionamento quando meu filho tinha sete anos. Foi uma decisão difícil e socialmente questionada. Mas foi também um ato de lucidez e sobrevivência. Ao encerrar aquele padrão, interrompi uma herança: a de que mulheres existem para servir, sustentar emocionalmente e silenciar.

Hoje, meu filho tem 38 anos. Tornou-se um homem que compreende o papel da mulher não como cuidadora, mas como pessoa plena, igual em dignidade, direitos e responsabilidades. Ele é um defensor ativo dos direitos das mulheres. E isso não é por acaso, é consequência direta de um rompimento consciente com um modelo abusivo.

O que a neurociência tem a ver com isso? Tudo. Atualmente, ao cursar meu segundo MBA, agora em Neurociência e Comportamento, compreendo com clareza aquilo que vivi intuitivamente décadas atrás. A ciência mostra

que comportamentos não são apenas individuais, eles são aprendidos, reforçados e neurologicamente moldados por contextos sociais.

O cérebro humano é plástico. Ele se adapta às normas que o cercam. Quando meninos crescem observando homens que não cuidam, não limpam, não nutrem e não se responsabilizam, essas ausências tornam-se normalizadas. Quando meninas são ensinadas, desde cedo, a antecipar necessidades, regular emoções alheias e carregar culpas que não são suas, seus cérebros aprendem a confundir o que é amor.

O patriarcado não é apenas uma ideologia: ele é um sistema de condicionamento neural e cultural. Desconstruí-lo exige mais do que discursos morais. Exige consciência, educação emocional, políticas públicas e modelos alternativos. Exige que homens sejam convocados, desde a infância, ao cuidado como competência, não como favor. E exige que mulheres reconheçam que romper padrões não é fracasso, é saúde mental, é ética, é futuro.

No Brasil, essa discussão ganha relevância. Vivemos em um país que registra índices alarmantes de violência contra a mulher e feminicídio. Esses números não nascem do nada. Eles são o estágio final de uma cultura que começa na desresponsabilização cotidiana, no desprezo pelo trabalho invisível das mulheres e na naturalização da desigualdade dentro de casa.

All Her Fault incomoda porque nos obriga a olhar para esse espelho. Minha história confirma que romper é possível, e transformador. A neurociência reforça que padrões podem ser reaprendidos. A sociedade brasileira precisa, urgentemente, assumir que cuidado é política pública, é educação, é economia e é sobrevivência.

Romper não destrói famílias. Romper destrói ciclos de abuso. E se hoje posso escrever este artigo, é porque escolhi, décadas atrás, encerrar uma história que não deveria continuar. Essa escolha não mudou apenas a minha vida. Mudou a de um homem que aprendeu que igualdade não é ameaça, é justiça.

(*) Atual presidente do Conselho e sócia-fundadora da BlueSix Tecnologia.



Andranik_Hakobyan_CANVA

FALTA DE ESTRATÉGIA

OS ERROS DE INVESTIMENTO QUE CAUSAM DÉFICITS MILIONÁRIOS ÀS EMPRESAS E COMO EVITÁ-LOS

Especialista aponta falta de estratégia como base da crise e alerta que a recuperação financeira pode levar anos

O Índice Bovespa (Ibovespa) - um dos principais indicadores do mercado de ações no Brasil - avançou 12,56% em janeiro e fomentou possibilidades mercadológicas para 2026. Apesar da sinalização positiva, os investidores podem sofrer prejuízos milionários e atingir a falência se não conduzirem estrategicamente as aplicações.

O especialista em Direito Tributário e sócio da InvestSmart, Victor França, apontou a falta de planejamento como a base das crises. Conforme o assessor de investimentos, as aplicações devem atender a critérios de projeção e segurança.

“O erro que acredito ser o mais importante é a falta de planejamento, ou seja, quando o investidor não sabe qual é a meta de rentabilidade e o risco ao qual está sujeito a correr. Também há questões como a volatilidade e o prazo para o investimento”, disse.

“É necessário um planejamento claro, que estabeleça metas específicas, mensuráveis e alcançáveis, estipulando em quanto tempo o investidor quer alcançar o objetivo”, acrescentou.

França também analisou que decisões emocionais podem ocasionar o fechamento de empresas em 2026. A conduta adequada aos empresários seria orientar as decisões administrativas conforme dados e estudos técnicos.

A análise remete ao levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) entre 2017 e 2022. Segundo a pesquisa, cerca de 60% das empresas falem antes de completar cinco anos no mercado devido a gerenciamentos inadequados e dificuldades financeiras.

“Todos os empresários querem lucrar mais, mas a impulsividade e as decisões emocionais geram frustração. Por exemplo, se há um ativo valorizando muito,



Victor França

“Todos os empresários querem lucrar mais, mas a impulsividade e as decisões emocionais geram frustração. Por exemplo, se há um ativo valorizando muito, os investidores podem achar que estão perdendo uma grande oportunidade, então compram sem ter a mínima noção do mercado.”

os investidores podem achar que estão perdendo uma grande oportunidade, então compram sem ter a mínima noção do mercado. Não é errado comprar se o valor do ativo está subindo, mas é necessário entender o porquê de estar comprando e qual o objetivo”, explicou.

“Para combater as questões emocionais nos investimentos, é necessário basear as decisões em dados e estudos técnicos. Mesmo com valorizações e desvalorizações, é importante observar os dados”, pontuou.

Outro erro cometido pelos empresários ao investir, conforme França, é a concentração das aplicações em um único ativo. Ele esclareceu que a carteira de investimentos deve ser diversificada para evitar grandes prejuízos.

“A falta de diversificação é um erro cometido ao concentrar os investimentos em um único setor ou ativo. Conseguimos ter uma noção do futuro com estudos técnicos, mas nunca prevemos tudo. É fundamental ter diversificação”, considerou.

“A diversificação, com investimentos em diferentes classes de ativos, deve ser bem-feita. Não adianta entrar em um banco ou corretora e comprar qualquer coisa da lista. É necessário entender os riscos. Uma solução simples é ter um percentual como meta. Por exemplo, se um investidor aplicar 20% em ações e 80% em renda fixa, ele pode vender parte das ações, caso elas subam muito”, sugeriu.

O processo de recuperação financeira

França dissertou que, se o investimento resultar em prejuízo financeiro, o empresário pode cortar custos e renegociar dívidas. A recuperação, em casos de grandes perdas, tende a durar anos para compensar totalmente o déficit.

Além disso, o assessor de investimentos relatou que algumas medidas podem ser de baixa eficiência. É o caso de tentar gerar renda ao vender ativos que, naquele momento, não estão suficientemente valorizados.

“Há medidas que o empresário deve ter neste momento. Em princípio, cortar custos e renegociar dívidas. Ele poderá precisar se desfazer de ativos que, talvez, não estejam no melhor momento para serem vendidos. Isso vira uma bola de neve. É frequente que medidas para reparar danos estejam desvalorizadas, porque nada escapa de grandes crises”, contou.

“O tempo depende da situação. Empresas médias levam de um a dois anos para se recuperar, enquanto as grandes, de dois a cinco, mas depende de qual foi a falha. Há erros que podem acabar com a empresa”, observou.

França completou que, além das perdas financeiras, há prejuízo aos recursos humanos e ao espírito de equipe da empresa.

“Impacta muito a produtividade, porque a crise afeta a vida da equipe, deixando de ganhar dinheiro no momento mais necessário. Isso gera uma ‘bola de neve’ que cria mais problemas. Os recursos humanos também devem ser colocados no planejamento”, concluiu.



Leo_driyev_hamunghias_CANVA