

A NOVA
EQUAÇÃO
DA
LIDERANÇA

DESENVOLVER EXECUTIVOS EXIGE MAIS PRECISÃO E MENOS PADRONIZAÇÃO

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

Saúde do trabalhador

Burnout e responsabilidade empresarial

A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), ao reforçar a gestão de riscos ocupacionais por meio do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), representa um avanço normativo relevante na tutela da saúde do trabalhador.

Seu verdadeiro impacto, contudo, não se mede pela mera formalização documental, mas pela mudança cultural que impõe às organizações: a internalização da prevenção como dever jurídico permanente.

Historicamente, a proteção trabalhista concentrou-se nos riscos físicos, químicos e biológicos. A realidade contemporânea, entretanto, evidencia que os riscos psicossociais assumiram posição central. A Síndrome de Burnout, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde como fenômeno ocupacional na Classificação Internacional de Doenças, deixou de ser objeto de debate acadêmico para se tornar questão jurídica concreta.

O Burnout decorre de estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi adequadamente administrado. Jornadas extensas, metas inatingíveis, hiperconectividade e gestão por pressão configuram fatores de risco que, à luz da nova norma, devem ser identificados, avaliados e controlados. A negligência quanto a esses elementos pode caracterizar descumprimento do dever geral de prevenção previsto na Consolidação das Leis do Trabalho, especialmente nos dispositivos que impõem ao empregador a obrigação de zelar pela saúde e segurança dos empregados.

Sob a perspectiva jurídica, o adoecimento psíquico relacionado ao trabalho pode ensejar o reconhecimento de doença ocupacio-

Robert_Kneschke_CANVA



nal equiparada a acidente de trabalho, nos termos do artigo 20 da Lei nº 8.213/91. As consequências são concretas: estabilidade provisória, emissão de CAT, responsabilidade civil por danos morais e materiais e, em determinadas hipóteses, responsabilização por assédio organizacional.

É preciso compreender que a NR-1 não institui apenas uma obrigação formal de elaboração de relatórios. Ela consolida uma lógica de governança em saúde e segurança baseada na gestão de riscos. Se os riscos psicossociais são previsíveis — e os dados estatísticos indicam que são — a omissão empresarial pode configurar culpa organizacional.

O Poder Judiciário tem, gradativamente, reafirmado que a produtividade não pode se sobrepor à dignidade da pessoa humana, princípio estruturante do ordenamento constitucional.

O debate sobre Burnout não diz respeito à fragilidade individual, mas à responsabilidade institucional. A efetividade da NR-1 dependerá da capacidade das empresas de

implementar políticas reais de prevenção: avaliação de clima organizacional, controle de jornada, programas de apoio psicológico e revisão de práticas de gestão abusivas.

A saúde mental no trabalho não é mera tendência; é imperativo jurídico. A empresa que ignora essa realidade assume não apenas um risco econômico, mas um passivo humano e social. A NR-1 sinaliza que o século XXI exige uma releitura do poder diretivo: ele subsiste, mas encontra limites cada vez mais claros na dignidade, na saúde e na vida do trabalhador.

Em última análise, embora a NR-1 e a CLT imponham ao empregador o dever de adotar medidas concretas de prevenção e proteção, é igualmente necessário reconhecer que o empregado também possui responsabilidades no cumprimento das normas de saúde e segurança. A promoção de um ambiente laboral saudável pressupõe cooperação, boa-fé e corresponsabilidade entre as partes.

(Fonte: Débora Venerai é Diretora da Escola Superior de Gestão Pública, Política e Jurídica do Centro Universitário Internacional Uninter).

Paraguai, México e Colômbia: como esses países atraem empresas brasileiras?

Paraíso das compras. Durante anos, esse foi o principal motivo da ida de brasileiros ao Paraguai. Mas essa realidade mudou. ▶▶▶

Cinco dicas de CRM que fazem diferença no caixa

No atual cenário de negócios, em que cada investimento precisa ser justificado com resultados concretos, o CRM vai além de uma ferramenta de marketing para se tornar um aliado estratégico das finanças corporativas. ▶▶▶

Em ano de eleição e Copa, melhores caminhos para investimentos

Aplicar recursos em empresas tomadoras de empréstimos para ampliação de negócios, com rentabilidade na modalidade renda fixa, é opção diante do cenário que se desenha para 2026. ▶▶▶

Liderar é agir antes que a necessidade tenha nome

As mudanças no comportamento do consumidor revelam uma transformação silenciosa que redefine o papel da liderança. Segundo o relatório CX Trends 2025, da Octadesk e Opinion Box, 78% dos clientes estão dispostos a pagar mais por experiências que façam sentido em suas vidas. ▶▶▶

Para informações sobre o

**MERCADO
FINANCEIRO**

faça a leitura do
QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Divulgação



Turma ProLider 2025

Instituto Four está com inscrições abertas para programa gratuito de formação de lideranças

O Instituto Four, organização sem fins lucrativos dedicada à formação de lideranças capazes de transformar o Brasil, anuncia a 11ª edição do ProLider, programa gratuito de formação de lideranças. Ao todo, 60 pessoas serão selecionadas de todo Brasil. Os interessados podem se inscrever até 30 de abril. O ProLider é o programa de formação de lideranças que consiste em discutir o cenário atual brasileiro, junto a grandes referências, com o principal objetivo de criar negócios ou desenvolver projetos de transformação que contribuam para o desenvolvimento do Brasil e que tenham potencial de impactar a vida de milhões de brasileiros nas áreas de educação, infraestrutura, saúde, sustentabilidade, tecnologia e inovação, e no meio público (<https://www.programaprolider.com.br/>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

Prostock-Studio_CANVA



Online e gratuito: PM3 anuncia curso de Produto, IA e crescimento profissional

@Entre os dias 05 e 24 de março, a PM3, escola referência em negócios e produtos digitais no Brasil, promove a Maratona PM3, uma série de aulas gratuitas, 100% online e com certificado de participação. Com foco em Produto, IA e Dados, a iniciativa é voltada a profissionais que buscam velocidade e direção para avançar na carreira em Produto e a quem atua, ou deseja atuar, em empresas product-led. As inscrições estão disponíveis no site oficial da escola (<https://maratona.pm3.com.br/>). A programação acontece sempre às terças e quintas-feiras e integra as comemorações de 8 anos da PM3. Ao longo dos encontros, os participantes terão contato com conteúdos práticos, entre eles, Product Discovery, uso prático da IA, definição de KPIs, Product Growth, métricas e tomada de decisão em ambientes orientados por dados. As aulas serão ministradas por especialistas que estão ou já passaram por empresas como Mercado Livre, OLX, entre outras. ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Literatura

Livros em
Revista

Por Ralph Peter



▶▶▶ [Leia na página 4](#)

OPINIÃO

ERP na era da IA: A última chamada para a governança de dados no Brasil

Alberto Freitas (*)

O ecossistema de ERP no Brasil atravessa um novo ciclo de transformação.

globais e passou a refletir preferências acumuladas ao longo do tempo.

Se há três décadas o protagonismo era do hardware e depois do software, hoje a evolução tecnológica está sendo impulsionada pela Inteligência Artificial (IA). Nesse contexto, os sistemas de gestão deixaram de ser ferramentas operacionais e passaram a ser a espinha dorsal informacional das empresas. É dentro do ERP que nascem os dados que sustentarão a capacidade competitiva das organizações nos próximos anos.

Esse modelo também se reflete na governança dos projetos. Muitas companhias ainda delegam a decisão sobre o sistema que sustentará o negócio a grupos técnicos isolados, sem o envolvimento efetivo da liderança executiva. Trata-se de uma contradição evidente: o ERP é o núcleo operacional e informacional da organização, mas sua definição muitas vezes ocorre sem uma visão estratégica integrada. A escolha acaba baseada em preferências individuais, e não na arquitetura futura do negócio.

O Brasil possui características particulares nesse cenário. O mercado de grandes empresas é fortemente concentrado em poucos fornecedores globais, com destaque para a SAP, que domina a maior parte das grandes contas corporativas e representa cerca de 77% do mercado entre as maiores empresas brasileiras. Ao mesmo tempo, o país apresenta uma base significativa de sistemas antigos – cerca de 72% dos ERPs em operação foram implementados antes de 2017 – o que evidencia um grande potencial de modernização tecnológica.

A nova geração de plataformas ERP, especialmente no modelo cloud, incentiva uma abordagem diferente. Em vez de adaptar o sistema a cada exceção histórica, o movimento atual é o chamado back to standard, baseado em melhores práticas globais por setor. Esse modelo reduz complexidade, melhora a qualidade dos dados e acelera projetos. Mais importante ainda, cria a base estruturada necessária para o uso consistente de inteligência artificial na gestão empresarial.

Esse processo de renovação ganhou urgência com o encerramento do suporte ao SAP ECC previsto para 2027, com extensões limitadas até 2030. A migração para o SAP S/4HANA deixou de ser apenas uma atualização tecnológica e passou a representar uma decisão estratégica sobre o futuro operacional das empresas – e sobre a base de dados que sustentará sua estratégia de IA. Trata-se de uma oportunidade rara para revisar processos, simplificar estruturas e abandonar customizações acumuladas ao longo de anos.

Inteligência artificial não corrige dados inconsistentes – ela aprende com eles. Se estruturas de cadastro forem frágeis, se exceções forem frequentes ou se o histórico for pouco padronizado, algoritmos apenas amplificarão essas distorções com mais velocidade. A qualidade da IA será diretamente proporcional à qualidade da base de dados construída agora.

Empresas que postergarem essa decisão até a proximidade do encerramento do suporte enfrentarão um cenário mais restritivo. A combinação de prazos curtos, escassez de profissionais especializados e pressão por continuidade operacional tende a reduzir o espaço para revisão estrutural. Projetos conduzidos sob urgência priorizam conversão técnica, não transformação estratégica. A janela de reposicionamento competitivo é maior quando há tempo para simplificar e redesenhar.

Nesse novo ciclo, o ERP deixa de ser apenas um sistema de registro e passa a funcionar como o celeiro de dados que alimentará as camadas de inteligência do negócio. Organizações que mantiverem dados organizados e padronizados terão vantagem clara na adoção de algoritmos e agentes inteligentes. Já organizações que preservarem estruturas fragmentadas poderão até adquirir ferramentas avançadas, mas terão dificuldade em extrair valor real delas.

Historicamente, a implementação de ERP nas empresas brasileiras foi conduzida de forma excessivamente personalizada. Ao longo dos anos, decisões pontuais e customizações sucessivas moldaram o sistema às preferências operacionais de cada área. Cada exceção parecia justificável isoladamente. No conjunto, porém, criou-se um ambiente altamente complexo, difícil de evoluir e dependente de conhecimento específico. Em muitos casos, o ERP deixou de refletir melhores práticas

O Brasil tende a ocupar uma posição relevante nesse cenário. A necessidade de modernização, combinada com a rápida adoção das novas versões do SAP, coloca o país em um estágio avançado em relação a outros mercados. Nos próximos cinco anos, a competitividade empresarial dependerá menos da capacidade de implementar sistemas e mais da capacidade de transformar o ERP em uma base confiável de dados. A diferença entre continuidade operacional e vantagem competitiva estará justamente nessa decisão.

Migrar é inevitável. Evoluir é opcional.

(*) Vice-presidente da Megawork Consultoria, uma empresa da GFT Technologies

Empresa alemã de data centers eleva os preços de seus serviços em até 37%

A Hetzner, fundada em 1997, é uma empresa alemã que opera data centers localizados naquele país, na Finlândia, nos Estados Unidos e em Singapura.

Vivaldo José Breternitz (*)

A empresa acaba de anunciar que irá aumentar, a partir de 1º de abril, os preços dos seus serviços baseados na nuvem, especialmente servidores dedicados e armazenamento de dados a Hetzner diz que sua decisão se deve aos “drásticos aumentos de preços em várias áreas do setor de TI”.

Os novos preços valem tanto para os clientes atuais como para os novos, e, em muitos casos, subirão 37%.

A empresa atribui os novos preços ao aumento dos custos de operação da infraestrutura e à escalada dos preços de aquisição de hardware, especialmente memórias DRAM (Dynamic Random Access Memory), que subirão cerca de 171% em 2025, impulsionados pela procura dessas memórias para uso em infraestruturas de inteligência artificial.

Importantes fabricantes dessas memórias, como as coreanas Samsung e SK Hynix, estão entre as empresas que praticaram grandes aumentos de preços, enquanto executivos da Dell, que as utiliza nos equipamentos que fabrica, alertaram para “escassez sem precedentes” delas.

Também impressiona o fato desses aumentos terem sido informados aos clientes apenas cerca cinco semanas antes de sua entrada em vigor, pois para alguns desses clientes os



preços dos serviços da Hetzner têm um peso muito grande na composição de seus próprios custos, o que exigirá que eles os repassem para seus clientes.

Esse é mais um reflexo do enorme crescimento da inteligência artificial e a comprovação que a lei da oferta e procura não foi revogada...

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

Investeendo vence 21º Prêmio Banking Transformation na categoria Educação Financeira

Nesta segunda-feira, 23, aconteceu em São Paulo a cerimônia do 21º Prêmio Banking Transformation, realizado por Cantarino Brasileiro. A premiação é uma das mais tradicionais do setor financeiro no Brasil e contou com dez categorias, entre elas, Educação Financeira, vencida pela Investeendo, startup que ensina educação financeira por meio da gamificação. O case inscrito foi a Copa Investeendo de Educação Financeira, que impactou 1.265 crianças e adolescentes entre seis e 14 anos da rede pública de ensino de Cubatão (SP).



“Perceber que o ecossistema financeiro do país também reconhece a importância da Educação é gratificante. Além disso, estar entre tantas empresas relevantes para o Brasil, tais como Banco do Brasil, Bradesco e Picpay, e ainda mais como um dos vencedores, é algo que sem dúvida mostra que estamos no caminho correto”, afirma Sam Adam Hoffmann, CEO da Investeendo.

Bancos e empresas do ecossistema financeiro puderam participar da premiação. Em todas as categorias, foram avaliados critérios como inovação, desafio, resultado, sustentabilidade e benefícios. Os cases inscritos foram julgados por profissionais e especialistas ligados ao sistema financeiro.

Projeto vencedor
O projeto inscrito pela Investeendo e vencedor da categoria Educação Finan-

ficício para controlar sua própria conta bancária, utilizando oito totens que simulam caixas eletrônicos instalados nas escolas. À medida que concluíam missões escolhidas pelos professores, como entregar a tarefa de casa dentro do prazo ou acertar questões extras, os participantes recebiam moedas digitais. Ao final, eles podiam trocar o “dinheiro” por brindes ou benefícios na lojinha dentro do aplicativo.

Ao todo, participaram 49 turmas de cinco escolas, que receberam mais de 276 mil moedas digitais, realizaram 879 missões e adquiriram 114 produtos. “Mesmo quem não é educador sabe que criança que não quer aprender, não aprende. A gamificação vem como uma metodologia que usa os elementos dos jogos para tornar outras tarefas, tais como estudar, mais interessantes e divertidas”, explica Sam.

A dinâmica não contribuiu apenas para o aprendizado dos alunos, mas na saúde financeira das famílias. Durante a ação, eles puderam entender os perigos das casas de apostas e dos malefícios que o endividamento precoce causa. O projeto contribuiu com quatro Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) e alinhados à Agenda 2030, sendo 1. Erradicação da Pobreza; 4. Educação de Qualidade; 8. Trabalho e Crescimento Econômico; 10. Redução das Desigualdades

ceira durou 30 dias e ensinou aos estudantes finanças pessoais, investimentos e uso consciente do dinheiro de forma lúdica e gamificada. No início da gincana, cada jovem recebeu um cartão de crédito

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Galeria de Modelos de Contratos

A Docusign, empresa pioneira na categoria de Intelligent Agreement Management (IAM), lançou para o Brasil a sua Galeria de Modelos de contratos. O portal permite o acesso a uma coleção de contratos pré-estruturados e editáveis, cria-

dos para apoiar a evolução digital da gestão de acordos. Ao centralizar modelos alinhados às melhores práticas jurídicas, o repositório permite que organizações e pessoas físicas iniciem a criação de contratos de forma simples, estruturada, sem esforços operacionais e de forma padronizada (https://www.docusign.com/pt-br).

Comércio só poderá abrir em feriados com acordo coletivo a partir de 1º de março

Especialista avalia que mudança deixa critério para definir escala de trabalho em feriados menos impositivo e resguarda uma maior proteção ao trabalhador

A partir de 1º de março de 2026, uma nova regra para o funcionamento do comércio em feriados passa a vigorar em todo o Brasil, alterando profundamente a rotina de lojistas, empregadores e trabalhadores. A medida é prevista pela Portaria nº 3.665/2023, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que estabelece um entendimento previsto na legislação trabalhista e muda os critérios para autorização de trabalho em datas comemorativas e feriados. Até então, bastava que as empresas respeitassem a legislação municipal para definir escalas de trabalho.

Essa regulamentação do trabalho em feriados no Brasil gerou intensos debates nos últimos anos. A discussão principal foi em torno do equilíbrio entre os interesses dos trabalhadores e dos empresários como forma de garantir melhores condições e maior qualidade de vida para os empregados sem prejudicar a sustentabilidade econômica das empresas. Na prática, isso dava aos empregadores certa liberdade, mas levantava dúvidas sobre a efetiva proteção dos direitos dos trabalhadores.



Em 2023, com a publicação da Portaria nº 3.665, do Ministério do Trabalho e Emprego, foi definido que o trabalho em feriados no comércio só seria autorizado por meio de Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) firmada entre sindicatos de empregadores e de trabalhadores. A mudança gerou grande repercussão no setor empresarial, que alertou para possíveis impactos operacionais e destacou a necessidade de mais tempo para se adequar ao novo modelo de negociação coletiva, adiando para 2026 o início da vigência.

O advogado trabalhista Lucas Aguiar destaca que a regra vale para todos os setores do comércio, incluindo supermercados,

farmácias, varejistas e lojas de shopping centers. “O Ministério do Trabalho unifica a diretriz em todo Brasil, assim somente poderão exigir trabalho em feriados aqueles comércios onde houver a previsão expressa em convenção coletiva da categoria, além do cumprimento da legislação municipal. Essa medida consolida a exigência de negociação coletiva como requisito formal para o funcionamento do comércio nessas datas, alterando de forma significativa a dinâmica adotada até então por parte do setor”, explica.

Aguiar avalia que a exigência de acordo coletivo para autorizar o trabalho no comércio em feriados marca o fim da decisão impositiva

e unilateral, resguardando uma maior proteção ao trabalhador. “Como o funcionamento dos estabelecimentos nessas datas passa a depender de negociação direta com os sindicatos que representam os trabalhadores. Na prática, a medida fortalece a negociação coletiva e produz efeitos imediatos para empresas e empregados, já que o comércio varejista, atacadista e supermercados não poderão decidir sozinhos abrir as portas em feriados”, acrescenta.

Segundo o advogado, outro avanço trazido pela nova regra é assegurar os direitos dos trabalhadores durante os feriados. “Toda forma de compensações em feriados agora, como receber folga pelo período trabalhado ou mesmo o pagamento em dobro, precisará ser previamente definida em acordo com a representação sindical. Assim, sem convenção ou acordo coletivo vigente autorizando o funcionamento daquele comércio, o trabalho em feriado passa a ser considerado irregular, o que pode gerar ações trabalhistas, autuações administrativas e até mesmo aplicação de multas às empresas”, alerta.

Porque em 2026 a indústria brasileira ainda perde dinheiro?

Fernando Bosnic (*)

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), 68% das empresas no país consideram a eficiência operacional um dos principais desafios a serem superados

O dado evidencia uma preocupação latente; no entanto, o caminho mais estratégico para romper essa barreira é, sem dúvida, a gestão integrada.

Talvez você já esteja cansado de ouvir sobre a importância de unir processos e os ganhos gerados no dia a dia. Mas, este é um assunto que precisa ser reforçado, pois a ausência dessa integração significa, na prática, perda de dinheiro.

Atualmente, o setor industrial brasileiro pode ser observado sob dois principais cenários. De um lado, estão empresas em fase de desenvolvimento que utilizam planilhas como principal ferramenta de gestão. De outro, organizações mais maduras que, embora possuam sistemas estruturados, continuam recorrendo a controles manuais de forma paralela.

O que parece inofensivo em um primeiro momento pode gerar prejuízos significativos, afinal, dados inconsistentes levam a decisões equivocadas. Gerir um negócio sem uma fonte única e confiável de informações significa conviver com retrabalhos, falhas operacionais e erros que impactam diretamente a lucratividade.

Quando financeiro, produção e fiscal não atuam de forma integrada, os erros deixam de ser pontuais e passam a ser sistêmicos. A falta de visibilidade compromete a tomada de decisão e reduz a capacidade de resposta, elevando o custo operacional e direcionando recursos para investimentos sem visibilidade de retorno.

No campo tributário, a fragmentação de informações amplia a exposição a riscos fiscais. Indicadores conflitantes entre áreas

geram inconsistências, autuações e multas que poderiam ser evitadas com processos alinhados.

Na operação, o impacto é igualmente crítico. Sem conexão entre demanda e planejamento, a produção pode acelerar sem lastro comercial, transformando o que deveria ser receita em capital imobilizado. O estoque parado deixa de ser apenas um indicador e passa a representar margem comprometida e pressão sobre o caixa.

Para todos esses cenários, o ERP se apresenta como a ferramenta ideal. O sistema integra e define processos, garante fluxo de informações em tempo real, reduz retrabalhos e proporciona transparência em todas as áreas.

No entanto, nenhum software entrega resultados sozinho. Seu sucesso depende da escolha de uma solução aderente aos processos industriais e do suporte de especialistas, que, livres dos “vícios” do negócio, identificam oportunidades de melhoria e orientam a implementação para alinhar sistema e operação de forma eficiente.

Em 2026, mesmo em meio aos avanços da transformação digital, a indústria brasileira ainda enfrenta perdas significativas devido à falta de integração entre processos e áreas, e o diferencial competitivo estará nas empresas que conseguirem alinhar estratégia, operação e informação.

Um ERP bem implementado funciona como elo entre operação, estratégia e decisão. Processos integrados, governança eficaz e tomada de decisão baseada em informações confiáveis não apenas evitam desperdícios, mas convertem eficiência operacional em resultados concretos.

Em um mercado cada vez mais dinâmico, a capacidade de operar de forma organizada, com processos claros e dados consistentes é um passo essencial para proteger a margem e sustentar o crescimento da empresa de forma consistente.

(*) Coordenador de projetos na ABC71.

Brasil atinge 81,3 milhões de inadimplentes e reacende busca por crédito

Com mais de 30% das famílias inadimplentes e juros elevados, especialista avalia desde empréstimos tradicionais até alternativas como antecipação de precatórios. 78,2% das famílias brasileiras declararam ter pelo menos uma dívida em aberto em maio de 2025, segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) e, em agosto de 2025, a inadimplência atingiu 30,4%, o maior patamar já registrado. Além dos gastos com as festas, viagens e compromissos típicos de dezembro e janeiro, o começo do ano traz uma concentração de despesas como IPVA, IPTU, matrícula escolar e renovação de seguros.

“Esses dados são um reflexo do cenário de aperto financeiro no país”, afirma André Sana, cofundador da Precato, fintech especializada na compra de precatórios. “Quando o orçamento fica pressionado por dívidas, juros altos e despesas concentradas no início do ano, muitas famílias acabam enxergando o empréstimo como a única saída para reorganizar as contas. O problema é que, dependendo da modalidade escolhida, isso pode aprofundar ainda mais a situação financeira”, alerta o executivo.

De acordo com o especialista, as principais formas de acesso a crédito no país seguem concentradas em cinco frentes, cada uma com vantagens e limitações próprias.

Empréstimo pessoal - O empréstimo pessoal é uma modalidade de crédito sem garantia e de fácil acesso. “Apesar da conveniência, o endividamento pode se tornar muito caro a médio e longo prazo”, adianta Sana. As taxas variam entre 6,5% e 9,9% ao mês entre as principais instituições, o que significa cerca de 180% ao ano, de acordo com dados do ano passado do Procon SP+1. Na prática, isso significa que uma dívida relativamente pequena pode dobrar em poucos meses, especialmente quando o consumidor precisa recorrer a novas parcelas para cobrir compromissos anteriores. “É um tipo de crédito que cumpre um papel emergencial, mas dificilmente funciona como solução sustentável



para quem já está com o orçamento comprometido”, completa.

Cartão de crédito (rotativo ou parcelado) - De fácil acesso e com diferentes emissores, do banco tradicional à loja de departamento, “o cartão de crédito é um recurso de fácil acesso e, se bem administrado, pode ser uma boa opção”, explica Sana. Entretanto, o executivo também alerta: “Porém, caso a fatura não seja paga, a pessoa pode ter que arcar com parcelamentos longos, de custos altos, o que torna o cartão uma armadilha para famílias com orçamento apertado”.

Com juros médios que chegaram a aproximadamente 445% ao ano, de acordo com o Banco Central, o rotativo no cartão de crédito representa uma das modalidades mais caras para quem parcela ou atrasa a fatura.

“O cartão costuma ser usado de forma recorrente para gastos cotidianos, o que faz a dívida crescer de maneira silenciosa. Quando a fatura deixa de ser paga integralmente, o consumidor entra em um ciclo de juros que se retroalimenta e rapidamente foge do controle. É por isso que o cartão está sempre entre os principais motores da inadimplência no país”, completa Sana.



Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



Finanças Para Operações Enxutas

Ricardo Borgatti – Roberto Aguiari – José E. Balian – LC Books – Há um questionamento, desafortunadamente, sempre presente nas corporações industriais ou não: “Porque o faturamento/lucro não está condizente com os custos”? “Porque, apesar dos processos internos de redução de despesas, o lucro nem sempre aumenta”? Nesta obra, três eméritos especialistas, renomados principalmente pelas suas atuações no mercado, respondem essas e outras aflições dos CEOs e seus asseclas. Obra de largo espectro, profundidade, com elevado teor de realidade. Seguramente irá, beneficentemente, “balançar” estruturas. Imperdível para gerentes, diretores de corporações de qualquer magnitude.



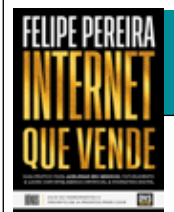
A Trilha: 7 princípios para uma vida financeira próspera

Fabrizio Wagner Duarte – Ipê das Letras – Fabrizio é uma pessoa afortunada, “sortuda”. Quase que obrigado iniciou uma brilhante carreira de organizador, mentor de finanças. Hoje, no auge de sua juventude, e após exitosas incursões, colaborando para que inúmeras pessoas pudessem viver seguras financeiramente, suas trajetórias de vida familiar, social e profissional, criou esse verdadeiro manual, que quando seguido, acarretará sucesso. O leitor não se sentirá menosprezado, antes, bastante seguro. Muito útil.



O Santuário das Musas Esquecidas

Nathan Sousa – Sinete – O Nathan é profissional de marketing, professor, dramaturgo, teatrólogo, vencedor de vários prêmios nacionais e internacionais. Editou essa obra poética para ampliar seu cabedal literário e o fez com galhardia absoluta, com a certeza que irá atingir leitores sensíveis. Obra para poucos. Pura ins..... piração.



Internet que Vende: Guia prático para acelerar seu negócio, faturamento e lucro com inteligência artificial e marketing digital

Felipe Pereira – DVS – O Felipe é um reconhecido acelerador de negócios. Muitos empresários em diversos países, já se beneficiaram de seus ensinamentos. Agora resolveu torná-los públicos, nesta obra com título e subtítulo auto explicativos, que naturalmente dispensam comentários. Informações preciosíssimas são prestadas em temas criteriosamente selecionados. Com linguagem equilibrado, uma ferramenta indispensável para comerciantes, empreendedores e investidores.



Vamos Falar de Inteligência Artificial

Maria das Graças Cleophas – Matrix – Autora, pesquisadora, cientista especialista em tecnologia criou um sistema bastante atraente para divulgar seus conhecimentos sobre inteligência artificial. Num livro-box, uma caixinha que poderá ser transportada no bolso, ou bolsa, faz questionamentos sobre o assunto, que fará o leitor refletir e buscar respostas, seja dentro de si, ou nos meios competentes disponíveis. Uma bela sacada.



Direitos Fundamentais: Conteúdo essencial, restrições e eficácia

Virgílio Afonso da Silva – Edusp – Em tempos nebulosos, juridicamente citando, nos quais hodiernamente vivemos é salutar respirar ares de possível aplicação em tese, dos direitos fundamentais do ser humano, numa sociedade multifacetada tal qual a nossa. O professor Virgílio, trata do assunto com sua habitual maestria, aliás, essa obra já é uma terceira edição, totalmente revisada. Obra de pleno interesse social de interesse primordial para praticantes e profissionais do direito. Quando utilizada, será de extrema valia!

www.bcctelevisão.com.br

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



Com apresentação de Ralph Peter.



Inteligência artificial avança nas franquias e acelera transformação digital do setor

De modelos preditivos a marketing hiperpersonalizado, redes estruturadas incorporam IA à gestão estratégica

A inteligência artificial deixou de ocupar apenas o campo experimental e passou a integrar a gestão estratégica das redes de franquias no Brasil. O que antes era tratado como tendência começa a se consolidar como infraestrutura tecnológica para tomada de decisão, integração de dados e automação inteligente em um dos setores mais tradicionais do varejo.

Levantamento recente da Associação Brasileira de Franchising (ABF) mostra que 37% das franqueadoras brasileiras estão atualmente testando soluções baseadas em inteligência artificial, enquanto 26% já utilizam a tecnologia de forma estruturada em suas operações. O dado evidencia um setor em transição para um estágio mais avançado de maturidade digital.

No cenário global, o movimento é ainda mais acelerado. Estudo internacional da consultoria ZipDo 2025 aponta que quase 60% das franquias pretendem ampliar investimentos em inteligência artificial nos próximos dois anos, e cerca de 45% acreditam que a tecnologia terá impacto direto na experiência do cliente e na geração de novos negócios.

A aplicação da IA no franchising vai além da automação de tarefas operacionais. Trata-se de uma reorganização tecnológica da gestão, baseada em análise integrada de dados e decisões



orientadas por inteligência. Redes mais estruturadas já utilizam sistemas capazes de cruzar informações de vendas, sazonalidade, comportamento do consumidor e performance regional para gerar insights quase instantâneos.

O avanço da inteligência artificial também amplia o debate sobre governança e segurança da informação nas redes. Com maior integração de dados de clientes, vendas e comportamento de consumo, cresce a necessidade de estruturas robustas de proteção, conformidade com a LGPD e controle de acesso às bases analíticas. Especialistas apontam que a maturidade digital das franquias passa não apenas pela adoção de IA, mas pela capacidade de garantir integridade, rastreabilidade e proteção dos dados utilizados nos modelos preditivos.

“A inteligência artificial está mudando o modelo mental do franchising. Não é apenas sobre reduzir custos,

mas sobre tomar decisões com base em dados em tempo real, antecipar comportamentos de consumo e criar previsibilidade no crescimento”, afirma Marcus Calixto, CEO da Beelieve Group, operação especializada em marketing digital para pequenas e médias empresas (PMEs).

Na prática, a tecnologia já influencia áreas como marketing hiperpersonalizado, precificação dinâmica, previsão de demanda, gestão de estoque e análise de desempenho de unidades. A integração entre sistemas permite que campanhas sejam ajustadas em tempo real e que estratégias comerciais sejam orientadas por padrões de comportamento identificados por algoritmos.

“O franqueado de hoje quer previsibilidade. Ele não investe apenas na força da marca, mas na inteligência por trás da operação. A IA entrega essa camada estratégica que transforma dados

em crescimento sustentável”, destaca Calixto.

Outro avanço relevante está no uso de modelos preditivos para decisões de expansão territorial. Ferramentas analíticas permitem mapear perfil socioeconômico de regiões, estimar potencial de consumo e projetar desempenho antes mesmo da abertura de uma unidade, reduzindo incertezas e tornando o crescimento mais orientado por dados.

“Nos próximos anos, veremos redes operando com modelos preditivos cada vez mais sofisticados. A expansão será orientada por dados, campanhas serão ajustadas por comportamento em tempo real e decisões estratégicas terão base analítica sólida. O franchising será, essencialmente, orientado por inteligência”, projeta.

Segundo Calixto, a velocidade de adaptação tecnológica será determinante para o posicionamento competitivo das redes. “A pergunta não é mais se a franquia vai usar inteligência artificial. A pergunta é em que nível de maturidade ela estará quando o mercado exigir decisões em tempo real”, finaliza.

Com maior integração entre dados, marketing, gestão e políticas de segurança da informação, o franchising brasileiro avança para um modelo mais digital, analítico e estruturado, no qual eficiência tecnológica e proteção de dados passam a caminhar juntas como pilares estratégicos.

IR 2026 deve manter regras atuais; nova faixa de isenção só valerá na declaração de 2027

A Receita Federal deve anunciar no início de março as regras e o calendário oficial para a entrega da Declaração do Imposto de Renda 2026 (ano-base 2025). A expectativa é que o modelo siga praticamente o mesmo padrão adotado no ano passado, sem mudanças estruturais significativas.

Isso porque as medidas aprovadas em 2025, como a ampliação da faixa de isenção para trabalhadores que recebem até R\$ 5 mil e os descontos para quem ganha até R\$ 7.350, só passarão a valer na declaração de 2027, já que a entrega de 2026 será referente aos rendimentos obtidos em 2025.

De acordo com o especialista em tributação e contabilidade Mafrys Gomes, sócio do Grupo MCR Contabilidade e Auditoria, é importante

que o contribuinte compreenda essa diferença para evitar confusões. “Muitas pessoas acreditam que as novas regras já impactarão a declaração de 2026, mas isso não é verdade. Como estamos falando do ano-base 2025, as mudanças aprovadas recentemente só terão efeito prático na declaração que será entregue em 2027”, explica Mafrys Gomes.

Segundo o especialista, a principal orientação neste momento é organização. “A recomendação é que o contribuinte já comece a separar informes de rendimentos, comprovantes de despesas médicas, educacionais e documentos de bens e direitos. A antecipação evita erros e reduz significativamente o risco de cair na malha fina”, afirma.

Ele também alerta para os erros mais comuns. “Informações inconsistentes

entre o que o contribuinte declara e o que as fontes pagadoras informam à Receita ainda são o principal motivo de retenção em malha. Pequenos descuidos podem gerar dor de cabeça”, destaca.

A Receita Federal deverá divulgar, além das regras, o cronograma oficial de entrega e restituição. A expectativa é que o prazo para envio das declarações comece em março e se estenda até o final de maio, como ocorreu nos últimos anos.

Para Mafrys Gomes, mesmo sem mudanças estruturais, o momento exige atenção. “Mesmo que a declaração seja semelhante à do ano anterior, cada ano traz particularidades na vida financeira do contribuinte. Por isso, revisar informações e, se necessário, buscar orientação especializada faz toda a diferença”, conclui.

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:

O pretendente: **LEONARDO CARDOSO LOPES**, profissão: empresário, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Vila Formosa, SP, data-nascimento: 18/03/1995, residente e domiciliado em São Paulo, SP, filho de Pedro José Nogueira Lopes e de Gilda Cardoso Costa Lopes. A pretendente: **BÁRBARA ZAIRA PERBONE BAHAMONDEZ RAMIREZ**, profissão: professora, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Penha de França, SP, data-nascimento: 16/12/1995, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Rodrigo Alberto Ramirez Bahamondez e de Soraia Andrea Perbone.

O pretendente: **JORGE KAMAU HAMADIR OLIVEIRA SANTOS**, profissão: músico, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Mooca, SP, data-nascimento: 18/05/1995, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de Jorge Luis Ferreira dos Santos e de Solange Cristina de Oliveira Santos. A pretendente: **NAILISE TEIXEIRA DIORIO**, profissão: auditora, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, Liberdade, SP, data-nascimento: 07/06/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Alcir Diorio e de Cenise Vieira Teixeira Diorio.

O pretendente: **FAGNER DOS SANTOS DE MATOS**, profissão: engenheiro mecânico, estado civil: solteiro, naturalidade: nesta Capital, Itaim Paulista, SP, data-nascimento: 26/02/1992, residente e domiciliado em Penha de França, São Paulo, SP, filho de José Pereira de Matos Sobrinho e de Maria Socorro dos Santos. A pretendente: **BRUNA DOS REIS AQUINO**, profissão: engenheira mecânica, estado civil: solteira, naturalidade: nesta Capital, São Miguel Paulista, SP, data-nascimento: 17/02/1992, residente e domiciliada em Penha de França, São Paulo, SP, filha de Damião Jose de Aquino e de Lucimara Ferreira dos Reis.

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

Como a IA está mudando o papel do arquiteto de software

Durante décadas, o papel do arquiteto de software esteve associado à definição de camadas, escolha de padrões e desenho de estruturas estáveis, pensadas para durar anos

Leandro dos Reis Romanelli (*)

Arquiteturas monolíticas bem organizadas, posteriormente evoluindo para microsserviços, sempre partiram de uma premissa comum: o comportamento do sistema era previsível, controlável e essencialmente determinístico. A inteligência estava no desenho, e a execução seguia regras previamente definidas.

Esse modelo começa a ser tensionado à medida que sistemas passam a incorporar componentes de inteligência artificial capazes de aprender, adaptar-se e produzir resultados que não são totalmente previsíveis no momento do design. Segundo a McKinsey, mais de 70% das empresas globais já utilizam ou testam soluções baseadas em IA em processos críticos, o que desloca a arquitetura de software de um exercício estrutural para um problema sistêmico mais amplo, que envolve dados, modelos, inferência e governança.

Na prática, isso significa que a arquitetura tradicional, orientada a fluxos fixos e contratos rígidos, deixa de ser suficiente. Sistemas cognitivos não apenas executam regras, eles interpretam sinais, ajustam comportamentos e tomam decisões probabilísticas. Como arquiteto, passo a lidar menos com a pergunta “qual padrão aplicar?” e mais com “como garantir que esse sistema continue compreensível, auditável e confiável ao longo do tempo?”.

Um dos primeiros impactos dessa mudança está na centralidade dos dados. Em arquiteturas clássicas, dados eram consequência da aplicação. Em sistemas baseados em IA, os dados passam a ser o próprio motor do sistema. Qualidade, rastreabilidade, versionamento e contexto dos dados tornam-se decisões arquiteturais tão relevantes quanto a escolha entre filas ou APIs. Sem isso, o sistema



480 Studio & Agency_CANVA

aprende errado, degrada silenciosamente e compromete decisões de negócio.

Outro ponto crítico é a quebra do determinismo. Ao incorporar modelos de machine learning ou LLMs, o arquiteto deixa de projetar apenas caminhos de execução e passa a projetar limites, salvaguardas e mecanismos de observabilidade. Não se trata apenas de saber se o sistema está no ar, mas de verificar se ele continua tomando boas decisões. Métricas tradicionais de performance não dão conta desse desafio, entram em cena indicadores de desvio de dados, acurácia contextual e impacto operacional.

Esse cenário também altera a relação entre arquitetura e negócio. Sistemas cognitivos não são neutros, eles refletem objetivos, vieses e prioridades embutidos nos dados e nos modelos. O arquiteto passa a atuar como tradutor entre estratégia empresarial e capacidade técnica, ajudando a definir até onde a automação faz sentido, quais decisões devem permanecer humanas e como escalar inteligência sem perder controle. Não é mais apenas uma função técnica, mas estrutural dentro da organização.

Do ponto de vista organizacional, a adoção de IA expõe fragilidades em arquiteturas excessivamente acopladas.

Modelos evoluem rápido, APIs mudam, versões precisam coexistir. Arquiteturas orientadas a eventos, pipelines assíncronos e contratos mais flexíveis deixam de ser tendências e passam a ser pré-requisitos. Sem isso, qualquer tentativa de incorporar inteligência gera mais dívida técnica do que valor.

Por fim, o papel do arquiteto de software se desloca do desenho de sistemas estáticos para a orquestração de ecossistemas vivos. A preocupação central deixa de ser apenas “como construir” e passa a ser “como esse sistema vai evoluir, aprender e ser governado”. Em um ambiente onde a IA amplia capacidades, mas também riscos, arquitetura deixa de ser um artefato e se consolida como um processo contínuo de tomada de decisão.

A transição da arquitetura tradicional para sistemas cognitivos não elimina fundamentos clássicos, ela os tensiona. Princípios como separação de responsabilidades, simplicidade e clareza continuam válidos, mas agora precisam conviver com incerteza, adaptação e aprendizado contínuo. É nesse equilíbrio que o arquiteto redefine seu papel, menos desenhista de estruturas e mais guardião da coerência do sistema ao longo do tempo.

(*) Engenheiro de software com mais de quinze anos de experiência em engenharia e arquitetura de sistemas.

Consumidor “corujão” compra mais à noite, mas ruídos na jornada disparam abandono de carrinho

54% compram à noite ou de madrugada; 67% desistem de compra online por experiências ruins, segundo CX Trends 2026 da Octadesk e Opinion Box. Empresas precisam operar na era da sintonização, integrando canais, dados e atendimento para reduzir atritos e garantir uma experiência contínua

financeira”, afirma Paola Dias, diretora de Negócios da Octadesk.

Além disso, o frete alto continua sendo o principal motivo de desistência da compra para 65% dos entrevistados, seguido do preço elevado do produto (56%) e o medo de golpe/empresa não confiável (56%).

A rotina de consumo do brasileiro mudou: 54% afirmam realizar compras à noite ou madrugada, perfil definido como o “consumidor corujão”, revela a pesquisa CX Trends 2026, realizada pela Octadesk, plataforma de atendimento da LWSA, em parceria com o Opinion Box. Porém, a flexibilidade de comprar “quando e onde quiser”, também fez disparar o abandono de carrinho e 67% dos entrevistados afirmaram ter desistido de uma compra uma ou mais vezes no último ano devido a experiências ruins nos canais online.

“As empresas precisam considerar as condições de frete e rapidez da entrega, fazer promoções estratégicas para atrair o consumidor sem comprometer a margem e manter um bom atendimento e reputação para lidar com esses gatilhos de desistência, mas mais que isso para construir bons relacionamentos com os consumidores em seus canais de atendimento” complementa a executiva.

Não por acaso, o tempo de espera pelo atendimento é um dos principais fatores de recorrência e 85% afirmam voltar a comprar na loja quando isso ocorre. Eles ainda priorizam rapidez na resposta (51%), precisão das informações às suas perguntas (43%) e gentileza e cortesia dos atendentes (40%). Neste ambiente, o Whatsapp é o canal de atendimento preferido para 59% dos clientes que procuram as empresas após a compra.

O estudo confirma o perfil de um cliente cada vez mais híbrido, seletivo e exigente. Dos entrevistados, 85% compram online e 78% em lojas físicas. Marketplaces (76%) são os canais preferidos, seguido de lojas online próprias e apps. A segurança (88%) é o principal motivo para quem prefere comprar em marketplace.

Abandono de carrinho dispara

A pesquisa ainda mostra que os consumidores que optam por comprar no período noturno frequentemente encontram demora nas respostas, escassez de suporte e processos desconexos entre canais, obstáculos que se traduzem em abandono de carrinho.

“O atendimento entrou na ‘era da sintonização’, momento em que a vantagem competitiva está menos em estar presente em todos os canais e mais em operar com coerência e fluidez entre eles. É preciso rever processos, redesenhar jornadas e, sobretudo, eliminar ‘ruídos’ evitáveis, informações contraditórias, demora na resolução e falta de transparência

IA e automação: promessa condicionada a empatia e ética

De acordo com o estudo da Octadesk, automação e inteligência artificial crescem ao mesmo passo em que a desconfiança do consumidor aumenta. Para 55% é incômoda a falta de interação humana e 51% estão preocupados com a privacidade dos dados.

“Vemos que para metade dos entrevistados (51%) o ideal é o equilíbrio entre IA e humanos, ou seja, a tecnologia é meio, não fim. IA deve reduzir atrito, aumentar a velocidade de respostas e não criar pontos de fricção; sua implementação precisa ser transparente e prever handoffs limpos para humanos”, finaliza Paola.

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



LUZ

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

Empresas & Negócios

Publicidade Legal



DISAL - Distribuidores Associados de Livros S.A.

CNPJ: 62.277.041/0001-87 - NIRE - 35300131771
Aviso aos Acionistas
Encontram-se à disposição dos Acionistas, no escritório da Companhia localizado na Avenida Marginal Direita do Tietê, 800, Vila Jaguara, São Paulo/SP, os documentos do Artigo 133, da Lei 6.404/76, relativos ao exercício social encerrado em 31.12.2025. São Paulo, 27 de fevereiro de 2026. Diretor Presidente - Francisco Salvador Canato.

São Paulo Gigante Beisebol e Softbol Club

CNPJ: 53.497.517/0001-02
Edital de Convocação Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária
O Presidente do Conselho Executivo do São Paulo Gigante Beisebol e Softbol Club - GIGANTE, no uso de suas atribuições legais, (artigos 18 "a" do Estatuto Social, convoca, pelo presente edital, todos os associados, no gozo de seus direitos e obrigações estatutárias, para participarem da Assembleia Geral Ordinária, a realizar-se no dia 13 de março de 2026, no salão do Estádio Mie Nishi, localizado na Avenida Presidente Castelo Branco nº 5446, Bom Retiro, CEP 01142-300 ou em primeira convocação às 19:30 horas, e, em não havendo quórum, em segunda convocação às 20:00 horas, pela unanimidade dos filiados, com direito a voto, de forma presencial, a fim de deliberar sobre a seguinte ordem do dia: 1) Prestação de contas referente ao exercício financeiro do ano de 2025, acompanhado de parecer do Conselho Fiscal; Relatório das atividades do ano de 2025; 2. Eleição de Diretoria e Conselho Fiscal; 3. Outras; 4. Publique-se em Jornal Diário da Capital por três dias consecutivos e encaminhe-se aos filiados via postal ou e-mail, fixando ainda na sede da entidade. Esta assembleia será realizada de forma virtual e ou presencial, garantida a representação por meio de procuração, assinada digitalmente e encaminhada ao São Paulo Gigante Beisebol e Softbol club, até 2 dias antes da realização da assembleia.
São Paulo, 26 de fevereiro de 2026. Gustavo Yoshio Watanabe da Silva - Presidente.

ULTRACARGO LOGÍSTICA S.A.

CNPJ Nº 14.688.220/0016-40 - NIRE 35300492897
Edital de Convocação - Assembleia Geral Extraordinária
Pelo presente, ficam os Srs. Acionistas convidados a comparecer à Assembleia Geral Extraordinária da Ultracargo Logística S.A. ("Companhia"), que se realizará no dia 11 de março de 2026, às 10 horas ("Assembleia"), na sede social da Companhia, localizada na Avenida Brigadeiro Luis Antonio, 1343, 10º andar, Bela Vista, na cidade e Estado de São Paulo, CEP 01317-910, para deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: 1) O aumento do capital social da Companhia e a emissão de novas ações, com a consequente alteração do artigo 5º do Estatuto Social; 2) Consolidação do Estatuto Social da Companhia. Participação na Assembleia: Para participar da presente Assembleia, os acionistas devem apresentar declaração emitida pela instituição prestadora dos serviços de escrituração de ações da instituição custodiante, com a quantidade de ações de que constavam como titulares até, no máximo, 02 (dois) dias úteis antes da Assembleia. Poderão participar da Assembleia acionistas titulares de ações ordinárias da Companhia, por si, seus representantes legais ou procuradores, desde que cumpram com os requisitos formais de participação previstos na Lei 6.404/76. Referida procuração deverá ser depositada na sede social da Companhia, até às 14 horas do dia 9 de março de 2026. São Paulo, 28 de fevereiro de 2026. Fulvius Alexandre Pereira Tomelin - Presidente.



Leilões e usinas solares: por que estão investindo nesses ativos?

Fluxo de caixa previsível e retorno acima da média tornam usinas solares e leilões opções estratégicas para alavancar patrimônio

Em um cenário de juros ainda elevados, instabilidade econômica global e maior atenção à preservação patrimonial, investidores de alta renda têm buscado alternativas ao tradicional mercado financeiro. Os investimentos diretos combinam previsibilidade, proteção contra inflação e uma maior geração de renda. Nesse movimento, dois ativos vêm ganhando destaque nos portfólios mais sofisticados: imóveis adquiridos em leilões e investimentos diretos em usinas solares.

Nos últimos anos, investidores com grandes fortunas passaram a escolher aplicações que vão além dos mercados tradicionais e mais conectados à economia real: “Quem tem um patrimônio maior e o perfil mais arrojado, quer gerar uma rentabilidade maior ao fazer o investimento direto, como as usinas solares e os imóveis de leilão. Eles buscam mais controle e ativos que façam sentido no longo prazo, inclusive do ponto de vista sucessório”, explica o especialista em finanças Arthur Lemos, CEO e sócio-fundador da Empreender Dinheiro, ecossistema de consultoria patrimonial especializado em construção e proteção de patrimônio.

Leilões imobiliários

A aquisição de casas e apartamentos são os preferidos dos brasileiros, mas além da questão cultural, leilões imobiliários passaram a integrar estratégias patrimoniais estruturadas. Imóveis arrematados abaixo do valor de mercado permitem ganhos relevantes já na compra, seja para revenda, locação ou composição de patrimônio familiar.

“O grande atrativo do leilão é o desconto na origem. Comprar um imóvel que foi tomado pela instituição bancária com 30%, 40% e até 50% abaixo do valor de mercado, cria uma margem de segurança que praticamente não existe em outras modalidades de investimento”, afirma Lemos.

Além do potencial de valorização, imóveis adquiridos em leilão oferecem proteção contra inflação, geração de renda recorrente e, quando bem planejados, eficiência tributária. Por isso, são comuns em estratégias de investidores que pensam em diversificação e sucessão patrimonial.



Usinas solares

Outro movimento crescente entre grandes investidores é a alocação em usinas solares, especialmente em modelos de geração distribuída. O ativo combina características raras no mercado: contratos de longo prazo, previsibilidade de receita e alinhamento com a agenda ESG.

Essa forma de investimento pode ser comparada à aquisição de um imóvel para locação, com uma diferença fundamental: em vez de receber aluguel, o investidor passa a obter receita a partir da geração e compensação de energia elétrica. Na prática, o capital é direcionado para a construção da usina ou para a compra de participação em um projeto já estruturado, cuja energia produzida é utilizada para abater a conta de luz de empresas e consumidores finais por meio de contratos de longo prazo, garantindo previsibilidade de receita.

“Estamos falando de um ativo real, com fluxo de caixa recorrente e contratos que podem durar de 10 a 20 anos. Isso traz um nível de previsibilidade que poucos investimentos conseguem oferecer hoje”, explica Arthur Lemos, CEO e sócio-fundador da Empreender Dinheiro.

O valor necessário para investir em uma usina solar varia conforme o modelo adotado. Participações ou cotas em projetos de geração distribuída costumam exigir aportes iniciais que variam de R\$ 100 mil a R\$ 300 mil, dependendo da estrutura jurídica e das características do empreendimento. Já investimentos em usinas próprias ou com participação

majoritária demandam volumes mais elevados, geralmente a partir de R\$ 1 milhão, podendo ultrapassar R\$ 5 milhões conforme a capacidade.

Em termos de rentabilidade, o objetivo da usina é ter um patrimônio de longo prazo e ter receita recorrente entre 1,6 e 2% por mês do valor investido, com geração de caixa mensal previsível e prazo de retorno, o payback, que costuma variar entre cinco e seis anos. Tanto leilões quanto usinas solares exigem análise técnica, planejamento jurídico e visão patrimonial integrada. É por isso que esses ativos costumam aparecer com mais frequência nos portfólios de investidores mais arrojados.

“A melhor parte desse tipo de investimento é a possibilidade de gerar uma rentabilidade maior já que ele elimina “intermediários” no processo. Isso aumenta o potencial retorno para o investidor, pois sobra mais margem na operação. E a grande vantagem de ter uma consultoria financeira é que nós planejamos todo esse portfólio e nós implementamos pelo cliente. Ou seja, nós construímos a usina, ele aporta e recebe os lucros acordados. O mesmo vale para leilões e outras verticais”, conclui o CEO da Empreender Dinheiro.

Tudo isso faz parte de um plano maior de construção, proteção e expansão do patrimônio, algo que famílias ricas sempre fizeram e que hoje está mais acessível, desde que bem orientado. Em um mercado cada vez mais competitivo, a diferença entre especular e investir está na estratégia. E os ricos parecem já ter entendido isso.

Burnout e responsabilidade empresarial

Débora Venerali (*)

A atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), ao reforçar a gestão de riscos ocupacionais por meio do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), representa um avanço normativo relevante na tutela da saúde do trabalhador. Seu verdadeiro impacto, contudo, não se mede pela mera formalização documental, mas pela mudança cultural que impõe às organizações: a internalização da prevenção como dever jurídico permanente.

Historicamente, a proteção trabalhista concentrou-se nos riscos físicos, químicos e biológicos. A realidade contemporânea, entretanto, evidencia que os riscos psicossociais assumiram posição central. A Síndrome de Burnout, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde como fenômeno ocupacional na Classificação Internacional de Doenças, deixou de ser objeto de debate acadêmico para se tornar questão jurídica concreta.

O Burnout decorre de estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi adequadamente administrado. Jornadas extensas, metas inatingíveis, hiperconectividade e gestão por pressão configuram fatores de risco que, à luz da nova norma, devem ser identificados, avaliados e controlados. A negligência

quanto a esses elementos pode caracterizar descumprimento do dever geral de prevenção previsto na Consolidação das Leis do Trabalho, especialmente nos dispositivos que impõem ao empregador a obrigação de zelar pela saúde e segurança dos empregados.

Sob a perspectiva jurídica, o adoecimento psíquico relacionado ao trabalho pode ensejar o reconhecimento de doença ocupacional equiparada a acidente de trabalho, nos termos do artigo 20 da Lei nº 8.213/91. As consequências são concretas: estabilidade provisória, emissão de CAT, responsabilidade civil por danos morais e materiais e, em determinadas hipóteses, responsabilização por assédio organizacional.

É preciso compreender que a NR-1 não institui apenas uma obrigação formal de elaboração de relatórios. Ela consolida uma lógica de governança em saúde e segurança baseada na gestão de riscos. Se os riscos psicossociais são previsíveis — e os dados estatísticos indicam que são — a omissão empresarial pode configurar culpa organizacional.

O Poder Judiciário tem, gradativamente, reafirmado que a produtividade não pode se sobrepor à dignidade da pessoa humana, princípio estruturante do ordenamento constitucional.

O debate sobre Burnout não diz respeito à fragilidade individual, mas à responsabilidade institucional. A efetividade da NR-1 dependerá da capacidade das empresas de implementar políticas reais de prevenção: avaliação de clima organizacional, controle de jornada, programas de apoio psicológico e revisão de práticas de gestão abusivas.

A saúde mental no trabalho não é mera tendência; é imperativo jurídico. A empresa que ignora essa realidade assume não apenas um risco econômico, mas um passivo humano e social. A NR-1 sinaliza que o século XXI exige uma releitura do poder diretivo: ele subsiste, mas encontra limites cada vez mais claros na dignidade, na saúde e na vida do trabalhador.

Em última análise, embora a NR-1 e a CLT imponham ao empregador o dever de adotar medidas concretas de prevenção e proteção, é igualmente necessário reconhecer que o empregado também possui responsabilidades no cumprimento das normas de saúde e segurança. A promoção de um ambiente laboral saudável pressupõe cooperação, boa-fé e corresponsabilidade entre as partes.

(*) Diretora da Escola Superior de Gestão Pública, Política e Jurídica do Centro Universitário Internacional Uninter.

ERP: o que fazer depois da migração?

Alfeu Aciely (*)

Cada vez mais, empresas vêm investindo na migração do ERP, seja pela oportunidade de obter redução de custo ao utilizar um ambiente 100% nativo em nuvem, ou até mesmo para modernizar as operações. Mas, com a conclusão do projeto, costuma surgir a dúvida: o que fazer após a migração?

Embora pareça uma nova tendência, essa movimentação começou há muito tempo. A SAP, multinacional alemã, vem sendo uma incentivadora dessa abordagem. Em 2021, lançou SAP Cloud ERP Private, uma oferta que facilita a migração de sistemas on-premise para a nuvem, modernizando processos, infraestrutura e impulsionando a inovação e a inteligência de negócios.

A estratégia da SAP, além de incluir novos recursos na versão, também se baseia na abordagem Clean Core, que prevê mínimas modificações no sistema. Isso facilita para o usuário migrar e transformar os processos, bem como acompanhar a crescente adesão da tecnologia em nuvem no mercado, em que, segundo o Relatório Flexera 2024, 71% das empresas já adotam estratégias de nuvem híbrida, destacando a crescente relevância de uma abordagem estruturada para gerenciar dados.

Diante desse cenário, marcado pelo “hype” do momento, muitos usuários já vêm realizando a migração técnica, visando extrair o máximo de oportunidades. No entanto, a “virada de chave” não acontece durante, mas no pós-implementação. Mais do que ter um novo ERP, o cliente precisa compreender que passou a ter um produto moderno e atualizado e, por isso, não precisa se limitar ao “básico”, e sim buscar novas funcionalidades.

Esse é um tópico que precisa ser enfatizado. A migração de um software de gestão vai muito além de um começo, meio e fim. Afinal, não se trata apenas de mudar de um sistema X para Y, mas de toda uma jornada de modernização de processos, que envolve uma série de etapas que aconte-

tecem, justamente, nesse momento após a conclusão técnica do produto.

Alguns passos podem apoiar a modernização das operações: a governança, visto que passa a entrar em vigor um novo sistema e que, consequentemente, inclui uma nova forma de executar a gestão; a adoção de novas funcionalidades, uma vez que está em uso uma ferramenta que acompanha as tendências do mercado; e a automação de processos e dados, tendo em vista que o ERP atual detém a capacidade de promover a automatização, garantindo maior eficiência e confiabilidade das informações.

Ainda nesse contexto, considerando que a organização passa a contar com uma solução que detém ativos que apoiam a transformação digital, integrar o uso da Inteligência Artificial também se configura como uma importante iniciativa a ser tomada, buscando aprimorar ainda mais as operações.

Sabemos que o momento após a migração é delicado, já que é um momento marcado, em alguns casos, por receios. Para uma empresa que já está acostumada há anos com uma versão específica, passar a utilizar um sistema moderno e robusto pode ser desafiador e, muitas vezes, pela falta de orientação correta, pode se tornar algo complexo.

Sem dúvida, contar com o apoio de uma equipe especializada desde o início é fundamental. Isso porque, mais do que realizar a migração do ponto de vista técnico, o time traça o ponto de partida tendo como base a experiência de projetos anteriores, o que contribui para direcionar aspectos primordiais a serem trabalhados, não apenas no fim, mas durante todo o projeto.

Migrar não se trata apenas de aderir a um novo sistema, mas de estar disposto a extrair e utilizar recursos que possam contribuir para o melhor desempenho do negócio. Dessa forma, o “pós” não deve ser visto como o “fim”, mas o início de um momento de aprendizado de novas práticas de desenvolvimento de toda a organização e, sobretudo, da busca por valor em uma versão mais moderna e atendida às necessidades do negócio.

(*) Business Solution Director na Numen.

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

TEL: 3043-4171

Branding de influência além do like

Ewerton Mokarzel (*)

O mercado de influência vive uma crise de identidade. Não é uma crise de volume. O dinheiro continua fluindo, os creators se multiplicam e as campanhas ficam cada vez maiores. É uma crise de significado

Estamos medindo o sucesso pelo volume, não pela aderência. Essa miopia estratégica vem custando milhões em equity para as marcas.

O marketing de influência tradicional se afogou em métricas de vaidade. Curtidas, comentários e impressões são o novo pão e circo do mercado. Esses indicadores inflam relatórios, justificam budgets e dão a falsa sensação de sucesso.

Comprar alcance X construir desejo - Alógica tradicional trata o influenciador como veículo. Paga-se pelo alcance, mede-se o clique e repete-se a fórmula até cansar. O mercado, em sua pressa por escala, construiu uma estrutura frágil e fácil de desmontar quando se exige metodologia e resultado sustentável.

Essa fragilidade expõe um mercado onde a maior parte do investimento se perde no ruído. Em muitos casos, 80% a 90% dos comentários em um post patrocinado falam do influenciador ["linda", "te amo"] e não da marca ou do produto. O problema não é o creator, e sim o sistema que o cerca. Relatórios baseados em prints de tela. Análises superficiais que se resumem a contar "positivos" e "negativos", com um excesso de "neutros" sem significado real. Conflitos de interesse em agências de marketing digital que priorizam o lucro e acabam sacrificando a estratégia da marca.

Branding de influência - A profissionalização do setor não é uma tendência, é uma necessidade de sobrevivência. Marcas como Nike e Mars estão internalizando suas operações de influência, tratando creators como um canal estratégico. Um grande benefício disso para as marcas é o controle do desempenho atrelado à estratégia.

É nesse contexto que surge o branding de influência, um recorte do marketing de influência orientado à marca, com foco em valor de marca, consistência cultural e conteúdo como ativo. A prioridade não é o CPM (Custo por Mil) ou o CAC (Custo de Aquisição de Cliente) imediato, mas sim a construção de associações, credibilidade, consideração e preferência. A marca precisa acessar comunidades com legitimidade e o conteúdo gerado deve

se transformar em ativo e estratégia para geração de valor.

O que o mercado chama de "engajamento" pode ser lido como relevância de marca. Segundo a Timelens, ao analisar a taxa de aderência, apenas 3% a 5% dos comentários tratam da mensagem central da marca. Se o seu budget está gerando 95% de ruído, você não está fazendo marketing de influência. Você está financiando a popularidade de terceiros.

Brand safety e a ciência do "fit" - A profissionalização trouxe também governança de risco. De checagem de histórico a protocolos de crise, o tema virou prioridade em grandes marcas. Em formatos de alto crescimento, a marca tem menos controle, mas precisa de parâmetros claros sem matar a autenticidade. Em ambiente polarizado, a ausência de governança e de checklists operacionais pode levar a perdas bilionárias, como mostrou em 2023 o caso Bud Light da AB InBev, nos Estados Unidos.

O principal desafio continua sendo a seleção do creator ideal, e o mercado ainda confunde volume com relevância. A chave do branding de influência é a aderência — o famoso "fit". O estudo "Understanding influencer marketing" mostra que o resultado melhora quando existe aderência entre influenciador, produto e público. Aderência alta eleva o desejo em relação à marca, aumenta a intenção de compra e a recomendação. O "fit" vai além da categoria do produto: mede estética, repertório, valores, tom e, principalmente, o tipo de relação que o criador de conteúdo tem com sua audiência.

Fim da era do creator genérico e do engajamento inflado - O branding de influência exige que a liderança de marketing troque a planilha de likes pelo rigor metodológico. Misturar tudo num único ROAS é preguiça analítica. Dá mais trabalho do que somar likes, mas faz algo mais difícil e valioso: transforma confiança em preferência recorrente e margem. O futuro não está em ter mais creators, mas em ter os creators certos, com a mensagem certa, gerando a aderência que realmente constrói valor.

Dominar territórios não é ocupar mapa, é tornar-se referência cultural e de linguagem. O branding de influência trabalha por share de busca, de venda e de conversa ao mesmo tempo. O resultado pode não ser viral, mas, toda vez que o assunto emerge, sua marca chega primeiro, fala melhor e vende mais.

(*) CEO e sócio da FutureBrand SP.

A institucionalização da Renda Fixa Digital no Brasil

A expansão do mercado de Renda Fixa Digital (RFD) ainda é frequentemente descrito como um fenômeno predominantemente varejista, marcado por pequenas captações com ticket reduzido e distribuição por plataformas digitais para uma base ampla de investidores. Essa caracterização, contudo, não abrange integralmente a estrutura observada nos dados recentes

Beny Fard (*)

O Relatório Renda Fixa Digital 2026 evidencia uma assimetria típica de fases iniciais de institucionalização. De um lado, o varejo predomina em quantidade de operações e impulsiona a capilaridade do mercado. De outro, o investidor institucional já concentra parcela relevante do volume, por meio de emissões maiores e estruturas mais robustas. Em 2025, foram registradas captações que alcançaram R\$ 885 milhões, patamar incompatível com a leitura de mercado embrionário.

Na ponta das emissões, o varejo concentra a maior parte das ofertas. Em 2025, 45,8% das operações situaram-se na faixa de até R\$ 500 mil, em geral sob o regime simplificado da RCVM 88, com vencimentos de até 12 meses e taxas prefixadas. Esse perfil atende à demanda de investidores pessoa física e alta renda que buscam crédito fora da intermediação bancária tradicional, combinando prazos curtos, retorno potencialmente superior e fracionamento que permite diversificação.

Simultaneamente, o mesmo ecossistema registrou operações de maior porte, capazes de alterar a leitura estrutural do mercado. A coexistência de predominância varejista em quantidade e presença institucional em volume sugere que o canal de distribuição já opera com eficiência na base, enquanto determinadas estruturas passaram a atender critérios de diligência compatíveis com comitês institucionais.

A expansão da base varejista contribuiu para tração, recorrência e maturidade operacional. O ingresso institucional ocorre quando



a estrutura deixa de depender exclusivamente de narrativa tecnológica e passa a apresentar governança, documentação e enquadramento jurídico adequados a mandatos profissionais.

Emissões de maior dimensão indicam capacidade de origem e estruturação, além de apetite de investidores profissionais quando os parâmetros de risco e governança são considerados adequados. Não implicam homogeneização do mercado, nem eliminam fricções no secundário ou padronizam automaticamente a qualidade de lastro das ofertas de menor porte.

O que demonstram é a consolidação de uma camada que opera sob lógica institucional: estrutura jurídica defensável, documentação robusta, controles definidos e desenho de risco alinhado a mandato. Esse movimento ocorre paralelamente à continuidade da expansão varejista. A coexistência de subsegmentos, com diferentes perfis de risco, prazo e indexação, é característica de mercados em transição para estágios mais maduros.

Os dados de 2025 indicam que, à medida que o prazo das operações se estende, a indexação tende a migrar para CDI e, em alguns casos, IPCA. Essa dinâmica reflete

racional de gestão de risco associado ao investidor institucional. Mandatos institucionais raramente assumem duration longa prefixada sem convicção consistente de cenário macroeconômico e política formal de risco de taxa. O CDI funciona como referência de previsibilidade e comparabilidade, reduzindo volatilidade relativa e facilitando enquadramento em carteiras que priorizam controle de risco.

A ampliação da oferta de operações com prazos mais longos e indexadores aderentes ao padrão institucional amplia o universo potencial de compradores. A institucionalização, nesse contexto, não decorre da tokenização em si, mas do padrão de estruturação financeira, jurídica e de governança apresentado. A infraestrutura digital atua como meio operacional; a decisão de investimento permanece ancorada na qualidade da engenharia do ativo.

O arcabouço regulatório exerce papel estruturante nesse processo. A RCVM 88 estabelece deveres, limites e responsabilidades que organizam a distribuição ao varejo sob parâmetros definidos. Ao mesmo tempo, impõe restrições que impactam a dinâmica de institucionalização, especialmente no tema da liquidez.

Persistem limitações como a vedação de portabilidade entre plataformas e a inexistência de mercado secundário estruturado nos moldes tradicionais. Em grande parte das ofertas, a lógica predominante permanece a de manutenção até o vencimento, salvo quando há mecanismo explícito de saída antecipada.

O debate regulatório sobre negociação subsequente, portabilidade e mecanismos agregadores de liquidez é relevante porque incide diretamente sobre o ponto de convergência entre capilaridade varejista e conforto institucional. À medida que o arcabouço evolui, a diligência tende a se tornar mais padronizável, reduzindo fricções operacionais e reputacionais.

O cenário observado indica a coexistência de dois perfis dentro do mesmo ecossistema: operações de curto prazo, prefixadas e pulverizadas, com características próximas ao varejo de crédito privado, e estruturas de maior porte, prazos mais longos, indexação ao CDI e governança reforçada, compatíveis com investidor institucional. A análise dessas operações passa pela identificação do público natural da estrutura e pela avaliação objetiva de fundamentos como qualidade do lastro, executabilidade jurídica, matemática financeira do papel, trilhas de evidência e fricções reais de distribuição.

Os dados recentes apontam para um mercado em transição, no qual a assimetria entre quantidade e volume constitui parte do processo de amadurecimento da Renda Fixa Digital como infraestrutura de crédito.

Vistos de turismo, estudo e trabalho seguem regulares para brasileiros nos EUA

Revisão administrativa anunciada pelo governo americano se restringe a vistos de imigrante e não altera processos de turismo, estudo, trabalho temporário ou investimento.

Informações divulgadas nas últimas semanas sobre mudanças no sistema de vistos dos Estados Unidos geraram dúvidas entre brasileiros que planejam viajar, estudar, trabalhar temporariamente ou investir no país. No entanto, dados recentes do Departamento de Estado americano indicam que não houve qualquer suspensão no processamento de vistos de não imigrante, nem restrições à entrada ou saída de estrangeiros que possuem visto válido.

As alterações anunciadas pelo governo americano em janeiro de 2026 dizem respeito exclusivamente a uma revisão administrativa interna aplicada à etapa final consular de alguns vistos de imigrante, aqueles que resultam na concessão de residência permanente, o chamado green card.

A medida não afeta os vistos temporários, que seguem sendo solicitados, analisados e emitidos normalmente.

"O que houve foi uma pausa pontual e administrativa relacionada a determinados vistos de imigrante. Isso não impacta, em nenhum aspecto, os vistos de não imigrante, que continuam plenamente operacionais", afirma Leo Ickowicz, sócio-fundador da Elite International Realty. "Vistos de turismo e negócios, estudo, intercâmbio, trabalho temporário e investimento seguem sendo processados sem qualquer alteração."

Segundo informações oficiais divulgadas pelo próprio governo dos Estados Unidos, categorias amplamente utilizadas por brasileiros, como B-1/B-2, F-1, J-1, H-1B, L-1, O-1 e E-2, permanecem válidas e disponíveis. Quem já possui visto ativo mantém o direito de viajar normalmente, respeitando as regras usuais de admissão no país, enquanto novos solicitantes

podem dar entrada em seus pedidos sem receio de suspensão.

À frente de uma consultoria imobiliária que assessora brasileiros na compra e locação de imóveis e em processos de realocação, estudo, trabalho temporário e investimento nos Estados Unidos, Ickowicz mantém contato frequente com demandas relacionadas à adaptação inicial no país, como moradia, saúde, mobilidade e educação. Essa atuação permite acompanhar, na prática, o funcionamento dos procedimentos consulares e os impactos reais de revisões administrativas anunciadas pelo governo americano.

"Em momentos de ruído informacional, é comum que pessoas adiem decisões importantes por receio de mudanças que, na prática, não ocorreram", diz Leo Ickowicz. "Hoje, não há qualquer sinalização oficial que indique suspensão ou bloqueio de vistos de não imigrante para brasileiros".



StefanDahl_CANVA

A NOVA EQUAÇÃO DA LIDERANÇA

DESENVOLVER EXECUTIVOS EXIGE MAIS PRECISÃO E MENOS PADRONIZAÇÃO



Resultados financeiros já não bastam mais para definir líderes preparados para o futuro dos negócios, segundo Cecília Toraci, sócia da EXEC

Durante muito tempo, o desenvolvimento de líderes era tratado como uma etapa protocolar na dinâmica das organizações, com treinamentos padronizados, cursos longos e programas replicáveis para várias esferas. No entanto, em um cenário marcado pela mudança constante de cenários econômicos, incertezas e aumento da pressão por resultados, esse olhar ganhou uma outra direção. A liderança passou a exigir um desenvolvimento mais acelerado, personalizado e profundamente conectado à realidade do negócio.

Por outro lado, ainda há uma insipiência por parte dos líderes para lidar com essa realidade. Um relatório divulgado em 2025 pela consultoria McKinsey em parceria com o Fórum Econômico Mundial destacou que 84% dos executivos afirmam se sentir despreparados para enfrentar as incertezas atuais.

Para Cecília Toraci, especialista em assessment e desenvolvimento de executivos e sócia da EXEC, consultoria especializada na seleção e desenvolvimento de altos executivos e conselheiros, apostar na evolução dos líderes sempre foi fundamental, mas um dos principais pontos de inflexão é a velocidade com que esse avanço precisa acontecer nos tempos atuais. “Os ciclos se tornaram mais curtos e a necessidade de atingir resultados rápidos é cada vez mais relevante. Nos treinamentos comuns, muitas vezes não obtemos o engajamento esperado e nem resultados tangíveis. Mas, iniciativas personalizadas como mentoria, coaching e PDI voltados para necessidades e dilemas reais têm se mostrado muito mais eficazes para acelerar a performance. O contexto atual exige maior dinamismo, menos padronização e mais precisão para acompanhar as mudanças”, analisa.

Muito mais do que conhecimento técnico – Essa mudança de cenário também impactou os critérios de avaliação das lideranças. Embora os resultados financeiros e a entrega operacional sigam sendo fundamentais, a forma como esses resultados são alcançados se tornou um ponto importante. Atualmente, os líderes que são considerados eficazes geram resultados por meio da construção de relações de confiança, do desenvolvimento de pessoas, do cuidado com as relações e com a criação de ambien-



Cecília Toraci

tes nos quais as equipes funcionam com autonomia real, e não apenas no discurso.

“No passado, muitos líderes eram sustentados pelo conhecimento técnico e pela experiência, centralizando decisões e protegendo suas equipes. Na realidade atual, o exercício da liderança exige relações mais maduras e a criação de um ambiente no qual pessoas consigam atuar com eficiência e ter suas habilidades desenvolvidas”, complementa.

Curto prazo x longo prazo – Na visão da sócia da EXEC, outro ponto crítico desse novo momento está na diferenciação

entre lideranças de alta performance no curto prazo e aquelas capazes de sustentar o negócio no longo prazo. “A visão de curto prazo destaca o líder que domina a operação, é disciplinado e cumpre as metas estabelecidas. Já o olhar com foco no longo prazo exige aspectos como amplitude, capacidade de diferenciar o urgente do estrutural, além de discernimento, capacidade analítica e maturidade emocional”.

Para ela, diferenciar esses perfis envolve observar como eles pensam, reagem quando não têm controle das situações, como influenciam e engajam os stakeholders, assimilam práticas e conhecimento e, por fim, como lidam com a ambiguidade.

Essa distinção se torna especialmente relevante nos processos de promoção. “Promover alguém sem analisar sua maturidade emocional e seu modo de funcionamento pode levar a um desempenho abaixo do esperado e ao desengajamento do time. Com frequência, isso gera a perda de dois profissionais ao mesmo tempo: o gerente que obtinha boa performance e o executivo recém-promovido que não conseguiu sustentar o novo papel”, ressalta a especialista.

Além disso, ainda existe um impacto humano ainda mais profundo nessa decisão. “Colocar alguém em um nível de pressão para o qual não está preparado pode afetar sua saúde mental e sua trajetória profissional”, complementa.

Assessment e treinamentos: reflexão, prática e personalização – É nesse momento que processos estruturados de assessment têm grande importância estratégica. Geralmente, não trazem revelações inesperadas, de acordo com Cecília, mas oferecem clareza e objetividade, nomeando comportamentos, conectando-os ao impacto no negócio e às exigências do próximo nível. “A contribuição está em organizar o que estava difuso e oferecer precisão para apoiar a tomada de decisão, trazendo visibilidade para os riscos e consequências reais. Isso ajuda a definir o apoio necessário, o tempo para o executivo se consolidar na função e antecipar impactos no negócio de maneira estruturada”.

Já em relação aos treinamentos, o desafio vai além da transmissão de conteúdo técnico. Aspectos como dificuldade na tomada de decisão, medo de errar, impulsividade ou bloqueios culturais raramente são resolvidos com métodos tradicionais. “O desenvolvimento mais efetivo combina reflexão, prática e personalização. Não é rápido e nem mágico, exige aprofundamento na causa raiz e direcionamento específico para aprimoramento”, reforça.

Medir ou não os investimentos em liderança? – Para Cecília, medir a efetividade desses investimentos, por sua vez, é um desafio. “Quanto mais complexo o nível de liderança, mais variáveis entram em jogo e os efeitos aparecem de forma sutil e gradual”.

No lado positivo, isso implica em consequências como decisões mais assertivas, times estáveis, redução do desgaste emocional, maior adaptabilidade e menos crises. Por outro lado, na contramão, os efeitos da falta de desenvolvimento são rápidos e visíveis, com a perda de talentos, líderes sobrecarregados, inovação em baixa e a obtenção de resultados inconsistentes.

Em um cenário de mudanças constantes, a conclusão é explícita: mais arriscado do que investir em desenvolvimento da liderança é não investir. “Mesmo sem uma fórmula exata, é possível observar se os líderes estão tomando melhores decisões, lidando melhor com a ambiguidade e sustentando suas equipes com mais maturidade. E, o mais importante, trazendo melhores resultados”, conclui.



Vlada_Karpovich_dc_Pexels_CANVA