



Ética e Integridade

Denise
DebiasiBi2
PARTNERSUm olhar sobre
a ABNT NBR 17301:2026
– Sistema de gestão de
compliance tributário

No final de janeiro, foi lançada a ABNT NBR 17301:2026 – Sistema de gestão de compliance tributário. A norma consolida, em linguagem de sistema de gestão, um conjunto de requisitos e orientações para que organizações estruturam um programa de compliance tributário de forma mais disciplinada e verificável.

Ela foi desenvolvida a partir de uma solicitação da Receita Federal no âmbito do Programa Confia e contou com participação de diferentes stakeholders, o que ajuda a explicar o foco em governança, transparência e padronização de práticas. Sem exageros: é um passo relevante para o país — e, sim, dá para chamar de um golaço do Brasil por criar uma referência técnica comum em um tema historicamente complexo.

Do ponto de vista de requisitos, a norma propõe que o compliance tributário seja tratado como um sistema de gestão: você define políticas internas, estabelece responsabilidades, identifica e avalia riscos tributários, desenha controles operacionais e assegura registros adequados para sustentar o cumprimento exato, completo e responsável das obrigações. Também entram canais de comunicação e rotinas de monitoramento contínuo, com previsão de melhoria sistemática do sistema ao longo do tempo.

Outro requisito importante é a adoção do ciclo PDCA (planejar, fazer, verificar e agir) e o alinhamento ao Anexo SL, estrutura comum às normas de sistemas de gestão. Na prática, isso permite que você integre o compliance tributário a estruturas já existentes (por exemplo, ISO 9001, ISO 37001 ou ISO 37301), reduzindo retrabalho e evitando que o tema vire um conjunto de controles desconectados.

Para as organizações, o valor tende a aparecer em frentes bem objetivas: mais clareza e previsibilidade no cumprimento fiscal, melhor capacidade de identificar e mitigar riscos, mais eficiência de processos e um padrão de comunicação que facilita o diálogo com a administração tributária.

Por fim, eu gosto de destacar um efeito colateral positivo: quando você transforma o compliance tributário em sistema, fica mais fácil demonstrar consistência e evidências — inclusive porque a norma é auditável e pode, no futuro, ser base para certificação. Isso eleva a régua do mercado e ajuda a reduzir decisões “no improviso”.

Saiba quem é a nossa Colunista:

Denise Debiasi é CEO da Bi2 Partners, reconhecida pela expertise e reputação de seus profissionais nas áreas de investigações globais e inteligência estratégica, governança e finanças corporativas, conformidade com leis nacionais e internacionais de combate à corrupção, antissuborno e antilavagem de dinheiro, arbitragem e suporte a litígios, entre outros serviços de primeira importância em mercados emergentes.

As quatro qualidades fundamentais de um CEO

“Liderança não é sobre títulos, cargos ou hierarquias. Trata-se de uma vida que influencia outra.”

Felipe Leonard (*)

A frase do autor norte-americano John Maxwell traduz com precisão o papel central do CEO dentro de uma organização: mais do que comandar, ele precisa inspirar. Ser a referência que orienta decisões, sustenta a cultura e move pessoas na direção de um propósito comum.

De fato, CEOs de alto desempenho sabem que nenhum sucesso é conquistado de forma isolada. Eles constroem e desenvolvem equipes excepcionais ao seu redor, cultivando uma cultura de abertura, escuta ativa e verdadeira satisfação em ver outras pessoas brilharem. E entendem que liderar é sobre criar ambientes onde talentos podem florescer — e não concentrar protagonismo.

Se, por um lado, esses líderes precisam dominar habilidades comportamentais, como empatia, comunicação e gestão de relacionamentos, por outro, também devem combinar esse repertório com uma visão analítica sólida, capaz de orientar decisões complexas, manter a execução alinhada e coordenar, com precisão, a “orquestra” que transforma estratégia em resultado. Acima de tudo, são resilientes: enfrentam desafios com clareza, consistência e capacidade de adaptação.

Ou seja, um bom CEO lidera pelo exemplo, demonstrando profissionalismo e entusiasmo pela organização. É confiável e dedicado à sua função, e espera o mesmo de seu time. Aqui estão quatro qualidades fundamentais de um executivo nesta posição:

1. Visão estratégica

Ter visão estratégica é exercitar pensamento crítico, analítico e visionário sobre o futuro. É uma competência valiosa para qualquer profissional, mas para um CEO, é indispensável. Cabe a nós interpretar tendências de mercado, compreender as tecnologias que suportam processos e,



JIMMY CANVA

ao mesmo tempo, identificar oportunidades que levem em conta crescimento, experiência do cliente e inovação — para transformar tudo isso em caminhos claros que impulsionem a organização em direção aos seus objetivos. Guiar a empresa na direção certa exige prever cenários de curto e longo prazo, preparar-se para cada um deles e tomar decisões que alinhem propósito, execução e impacto. Poucas habilidades são tão decisivas quanto esta para o cargo de CEO.

2. Habilidades sociais e de comunicação

Colocar empatia, acolhimento e clareza no centro das interações é parte essencial do papel de um CEO — seja com equipes, Conselhos, áreas corporativas ou Comitês. Comunicar boas ideias, inspirar pessoas e “vender” propostas estratégicas são habilidades determinantes para maximizar resultados.

No ambiente interno, reconhecer cada colaborador em sua individualidade é crucial. Cada pessoa chega com crenças, emoções e expectativas próprias. Ao compreender e respeitar essas diferenças, ampliamos nossa capacidade de influenciar, persuadir e construir relações significativas em todos os níveis.

Honestidade e transparência também são pilares. A coragem de defender a própria leitura da realidade, combinada à habilidade política de saber como e quando comunicar, fortalece a credibilidade do líder.

Nenhuma estratégia avança sem adesão. E adesão

não é sinônimo de concordância plena: muitas vezes, trata-se de confiança no líder e disposição de seguir uma direção mesmo sem conhecer todos os detalhes. Conselhos, acionistas, áreas corporativas e stakeholders atribuem ao CEO essa legitimidade. Por isso, comunicar com precisão e construir confiança não são apenas competências desejáveis — são essenciais para a liderança efetiva.

3. Adaptabilidade

“Não é o mais forte das espécies que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”. A icônica frase atribuída a Darwin destaca a importância da adaptabilidade como fator essencial para a sobrevivência. E isso vale para o ambiente de negócios. CEOs devem ser adaptáveis e flexíveis. Devemos ser capazes de antecipar e responder às mudanças nas condições de mercado, às novas tecnologias e preferências do consumidor. Isso requer a capacidade de pensar criativamente e desenvolver novas estratégias, assim como disposição de mudar quando necessário. É saber que a organização sempre navega águas novas e diferentes, que ninguém vive de glórias passadas, então o que antes funcionou, pode não necessariamente ser a ferramenta para esse novo contexto. Quando estamos dispostos a abraçar a mudança, conseguimos identificar oportunidades, detectar tendências emergentes e ficar um passo à frente da concorrência.

4. Cultivar uma mentalidade positiva

A mentalidade positiva é

a base do sucesso pessoal e profissional porque molda a forma como interpretamos desafios e oportunidades. Pensar de forma otimista significa focar em soluções, sem ignorar dificuldades. Líderes com essa mentalidade enfrentam obstáculos com resiliência, criatividade e clareza.

Como executivo, aprendi que permanecer positivo — mesmo diante de pressões e incertezas — é determinante para seguir adiante. Incentivar comunicação aberta, fortalecer feedbacks, estimular inovação e apoiar programas de bem-estar ajuda a criar ambientes mais leves, colaborativos e produtivos.

Essa é a pedra angular do sucesso pessoal e profissional, pois molda como percebemos desafios e oportunidades. A mentalidade positiva é caracterizada pelo pensamento otimista, onde nos concentramos em soluções ao invés de problemas. Pensadores positivos não ignoram as dificuldades; na verdade, reconhecem os contratempos como parte do processo de crescimento, o que promove resiliência e adaptabilidade. Por sua vez, pensamentos negativos tendem a limitar o pensamento, subestimar conquistas e gerar uma variedade de sentimentos negativos.

Fato é que o mindset positivo ajuda a superar situações adversas com muito mais rapidez e com melhores resultados.

Cuidar dos próprios equilíbrios, da saúde física, mental e espiritual, investir em autoconhecimento, fortalecer vínculos que nos nutrem, buscar bons mentores e assessores, e ler obras que ampliam nossa visão de mundo (não apenas livros de management, mas também de sabedoria de vida) são práticas indispensáveis para o desenvolvimento de um grande líder. São elas que sustentam altos níveis de produtividade ao longo dos anos e nos permitem guiar e inspirar muitas pessoas pelo caminho.

(*) CEO e Presidente da S.I.N.

Empreendedorismo feminino deve liderar novas aberturas de negócios em 2026

Com 54,6% das intenções de empreender no país, mulheres impulsionam tendências que vão de impacto social à digitalização acelerada. Mais da metade (54,6%) dos brasileiros com intenção de empreender até 2026 é mulher, segundo o mais recente relatório GEM (Global Entrepreneurship Monitor), do Sebrae. O dado confirma uma tendência que vem se intensificando nos últimos anos: a consolidação do empreendedorismo feminino como força central no ecossistema de negócios brasileiro.

Para Tatyane Luncah, CEO e fundadora da Escola Brasileira de Empreendedorismo Feminino (EBEM), o movimento não é apenas numérico, mas estrutural. “As mulheres estão trazendo um novo modelo mental

para o segmento, baseado em colaboração, propósito e inovação sustentável. Isso muda a lógica do mercado”, afirma.

Analisando o atual cenário do mercado, Tatyane reúne cinco tendências para o empreendedorismo em 2026, entre elas:

1. Negócios mais sustentáveis e orientados a impacto - A especialista aponta que as empreendedoras estão cada vez mais focadas em resolver problemas reais e gerar impacto social. “As mulheres estão abrindo empresas alinhadas à ESG, economia circular e saúde mental — e isso deve crescer de forma acelerada, já que somos muito engajadas e preocupadas com essas causas”, explica.

2. Profissionalização e educação como prioridade - Outra tendência forte é a busca por formação, ou seja, de aprender cada vez mais sobre o nicho e segmento em que atuam. “A nova empreendedora brasileira quer se capacitar. Ela sabe que estudo e dados são essenciais para crescer com consistência. Nós atuamos nesse apoio com a EBEM e já capacitamos milhares de mulheres, e vemos essa demanda aumentar cada vez mais”, diz a executiva.

3. Digitalização como motor de expansão - Para 2026, a CEO destaca que a tecnologia será ainda mais decisiva, e que é necessário se adaptar a essa novidade com olhar de oportunidade. “Da gestão ao marketing, passando pela venda e pelo relacionamento com clientes, o digital deixou de ser diferencial e

passou a ser base. As empreendedoras estão entendendo isso e adotando ferramentas que antes eram usadas apenas por grandes empresas”, complementa.

4. Crescimento de redes de apoio e comunidades - A consolidação de redes femininas, formais ou espontâneas, seguirá como uma das maiores alavancas do setor. “O público feminino está empreendendo junto, trocando conhecimento e abrindo portas umas para as outras. Esse protagonismo colaborativo é uma marca da nova economia”, destaca Tatyane.

5. Busca por autonomia financeira e segurança de carreira - A fundadora da EBEM lembra que fatores econômicos e sociais também impulsionam o avanço do empreendedorismo feminino,

em um cenário de necessidade em que mais de 41 milhões de domicílios têm mulheres como principais provedoras, de acordo com o IBGE “Elas precisam buscar independência, flexibilidade e segurança para tomar suas próprias decisões profissionais. Empreender se tornou uma alternativa real e estratégica para isso”, finaliza.

Para a especialista, os dados mostram que a próxima década será marcada por uma transformação profunda. “Se 2025 já é um ano importante, 2026 deve consolidar o empreendedorismo feminino como protagonista da economia. Ver mais de 50% das intenções de empreender vindo delas é um sinal claro de que estamos diante de uma reconfiguração do mercado — mais diversa, mais consciente e mais inovadora.”