

PARADOXO CORPORATIVO



DIA INTERNACIONAL DA MULHER: ELAS AVANÇAM, MAS AINDA SÃO MINORIA NO TOPO DAS EMPRESAS

Leia na página 8

Proteção financeira integrada ao planejamento das empresas reduz risco operacional

Com setor de seguros em expansão e alta nos afastamentos por incapacidade PME's passam a integrar gestão de riscos ao planejamento para evitar impactos operacionais

O mercado de seguros brasileiro registrou R\$ 376,17 bilhões em prêmios, capitalização e previdência complementar aberta nos primeiros 11 meses de 2025, de acordo com dados consolidados da Superintendência de Seguros Privados (Susep). O segmento de seguros de pessoas, que inclui coberturas para morte e invalidez, também apresentou crescimento significativo no mesmo período, impulsionando a demanda corporativa por proteção contra riscos humanos e operacionais.

Leandro Lago, especialista em proteção de riscos financeiros e proprietário do Grupo Futuro, corretora focada em seguros empresariais e planejamento patrimonial, avalia que essa evolução não é reflexo apenas de um ciclo econômico, mas de uma mudança estrutural na forma como empresários tratam seguros dentro do planejamento financeiro. "Proteção financeira deixou de ser um gasto eventual e passou a ser um componente estratégico para garantir continuidade diante de eventos inesperados", afirma.

A abordagem estratégica começa a ganhar relevância especialmente entre pequenas e médias empresas, que historicamente concentram conhecimento, clientes e processos em poucos sócios ou executivos-chave. Segundo dados do Boletim Estatístico da Previdência Social (BEPS), as concessões de benefícios por incapacidade somam centenas de milhares de casos por ano, refletindo a frequência de afastamentos prolongados por motivos de saúde.

Para gestores, isso representa risco direto não apenas ao quadro de pessoal, mas à própria operação. "Quando um sócio ou executivo estratégico fica afastado por seis meses ou mais, a empresa sente no caixa e na execução dos contratos", diz o consultor.

A crise de mão de obra qualificada, combinada com incertezas econômicas, tem levado empresas a repensar como lidam com proteção de pessoas e ativos. Em contraponto à antiga percepção de que seguros eram despesas a serem minimizadas, gestores começam a incorporar gestão de riscos como parte do orçamento anual e das projeções de crescimento. "Planejamento financeiro e gestão de riscos devem caminhar juntos; um sem o outro aumenta a probabilidade de interrupção operacional em momentos de pressão", observa.



Leandro Lago

“Proteção financeira deixou de ser um gasto eventual e passou a ser um componente estratégico.”

Dados setoriais confirmam o movimento. O crescimento dos seguros de pessoas, ampliado pela busca de coberturas que incluem invalidez, diagnóstico de doenças graves e morte, tem sido adotado por empresas que buscam proteger o valor econômico de suas lideranças e ativos humanos. Para transformar proteção financeira em um elemento de estratégia empresarial, gestores consultam especialistas e seguem etapas que estruturam a proteção dos riscos mais críticos.

O especialista aponta cinco medidas para transformar proteção financeira em estratégia e evitar colapso operacional. Antes das dicas, é fundamental compreender que proteção corporativa eficaz parte de diagnóstico preciso dos riscos com impacto financeiro, revisões periódicas e integração com os planos de contingência.

1. Diagnosticar vulnerabilidades operacionais – Mapear riscos que possam interromper atividades como afastamento de sócios-chave, incapacidade prolongada ou passivos inesperados é ponto de partida. "Sem diagnóstico, a proteção vira aposta, não estratégia", afirma o consultor.

2. Proteger pessoas estratégicas com coberturas adequadas – Contratar seguros de vida ou invalidez para executivos e sócios com funções

críticas garante liquidez imediata ao enfrentar eventos que comprometam decisões ou liderança.

3. Revisar coberturas periodicamente – Mudanças na estrutura societária ou no volume de operações exigem ajustes nas apólices. "Muitas empresas acreditam estar protegidas, mas contratam valores que não refletem a realidade atual", alerta Lago.

4. Integrar seguro ao planejamento financeiro – Definir orçamento e metas de proteção alinhados ao fluxo de caixa e aos planos de expansão evita pressão sobre despesas fixas. Coberturas mal dimensionadas podem elevar custos sem mitigar riscos de fato.

5. Selecionar consultorias especializadas em gestão de riscos – Além de comprar apólices, empresas devem buscar consultores ou corretores com experiência comprovada em riscos corporativos, capazes de estruturar soluções sob medida.

Empresas que incorporam a gestão de riscos ao planejamento financeiro tendem a reduzir a volatilidade dos resultados diante de eventos inesperados. A proteção adequada não elimina incertezas, mas diminui o impacto de afastamentos prolongados, disputas societárias ou perdas patrimoniais sobre o fluxo de caixa, preservando a capacidade de investimento mesmo em momentos de pressão.

A continuidade operacional também se fortalece. Quando há cobertura estruturada para sócios-chave e executivos estratégicos, a empresa ganha liquidez imediata e tempo para reorganizar funções, renegociar contratos ou reestruturar processos internos. Essa previsibilidade reduz rupturas abruptas na operação e protege a reputação junto a fornecedores e clientes.

Outro efeito relevante está na governança. A formalização de políticas de proteção patrimonial estimula maior organização societária, clareza contratual e definição de responsabilidades. Negócios que demonstram controle de riscos tendem a apresentar perfil mais sólido para bancos, investidores e parceiros comerciais, o que pode facilitar acesso a crédito e ampliar possibilidades de expansão.

Por fim, a incorporação da proteção financeira contribui para consolidar uma cultura preventiva dentro da organização. Em vez de reagir apenas após o problema instalado, a empresa passa a antecipar cenários e estruturar respostas, reduzindo decisões improvisadas que costumam elevar custos no médio prazo. "A empresa que trabalha prevenção não entra em pânico diante do imprevisto. Ela já sabe qual é o plano de ação e quanto aquilo pode custar", conclui.

Cinco estratégias fortalecem o protagonismo feminino no crescimento de startups SaaS

Lideranças femininas ganham espaço no ecossistema de inovação e mostram como visão comercial e gestão estruturada ajudam empresas de software a crescer e escalar.

Participação feminina em investimentos financeiros cresce no estado de São Paulo

Estatísticas nacionais e internacionais confirmam a tendência; segundo especialistas, é preciso conhecer conceitos de educação financeira, diversificar investimentos e buscar instituições com expertise e credibilidade.

O papel do planejamento familiar na equidade de gênero corporativa

Há décadas se fala sobre direitos iguais entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

Por que a entrega define a marca tanto quanto o marketing?

A construção de uma marca não termina quando o consumidor clica em "comprar". Pelo contrário, é nesse ponto que ela começa a ser testada. A entrega é o primeiro contato físico entre a promessa criada pelo marketing e a realidade da experiência, e esse momento tem peso decisivo na forma como a marca será lembrada.

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Al/Sebrae



USP abre inscrições para MBA em Inteligência Artificial e Big Data

O Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) da USP, em São Carlos, está com inscrições abertas para a próxima turma do MBA em Inteligência Artificial e Big Data. A iniciativa, que nasceu em 2021, vem se consolidando como a principal formação do país em uma área marcada pela crescente demanda por profissionais capazes de liderar as transformações tecnológicas em curso. As inscrições para a 6ª turma do curso, reconhecido pela formação em profundidade e pela aplicação do conhecimento na resolução de problemas reais, podem ser realizadas até o dia 13 de maio ou enquanto houver vagas por meio deste formulário: <https://icmc.usp.br/e/8ngng>. As aulas estão previstas para começar em 4 de julho, com término em 4 de outubro de 2027. [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

Freepik



Inscrições para ONANO 2026 começam em março e terá cerimônia de premiação no Mackenzie

@AA Olimpíada Nacional de Nanotecnologia (ONANO) anunciou o calendário de sua terceira edição. Reconhecida pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), a iniciativa tem inscrições de março a junho de 2026, projetando um novo salto na formação da próxima geração de cientistas do país e incentivando carreiras nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM). Todas as etapas do evento são gratuitas, 100% online (exceto a cerimônia presencial) e abertas a alunos do 6º ano do Ensino Fundamental ao Ensino Médio e Técnico. A cerimônia oficial de entrega das medalhas será realizada no Auditório Ruy Barbosa da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), campus Higienópolis. Diferente das olimpíadas tradicionais, a ONANO disponibiliza, desde o ato da inscrição, uma trilha de aprendizagem completa, com videoaulas, simulados, materiais didáticos e conteúdos interativos (<https://onanobrasil.com.br/>). [Leia a coluna completa na página 2](#)

Literatura

Livros em Revista

Por Ralph Peter



[Leia na página 4](#)

OPINIÃO

Discutir sobre cidades inteligentes deixou de ser tendência e virou urgência

Beto Marcelino (*)

A discussão sobre cidades inteligentes deixou de ocupar o campo das tendências tecnológicas para assumir uma dimensão estratégica e urgente.

O debate já não diz respeito apenas da incorporação de inovação digital à gestão pública, mas à própria capacidade das cidades responderem às pressões demográficas, climáticas, sociais e econômicas que se intensificam ano após ano. Ignorar essa situação significa, na prática, comprometer competitividade, sustentabilidade e qualidade de vida.

Os dados globais evidenciam essa urgência. De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), mais de 55% da população mundial vive atualmente em áreas urbanas, e a projeção é que esse percentual chegue a cerca de 68% até 2050. Dessa forma, qualquer estratégia efetiva de desenvolvimento sustentável, mitigação climática ou crescimento econômico passa necessariamente pelo ambiente urbano. O debate sobre cidades inteligentes, portanto, não é apenas pontual, e sim um tema que está no centro das questões do século XXI.

No Brasil, o cenário é ainda mais claro. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com base no Censo Demográfico 2022, cerca de 87% da população brasileira vive em áreas urbanas. Somos, na prática, um país urbano. No entanto, essa urbanização não foi traduzida automaticamente em planejamento eficiente, infraestrutura resiliente ou serviços públicos integrados. Persistem gargalos históricos em mobilidade, saneamento, habitação e segurança, além de desigualdades territoriais profundas que fragmentam as cidades em realidades paralelas.

É nesse contexto que o conceito de cidade inteligente ganha densidade estratégica. Não se trata apenas de digitalizar serviços ou instalar sensores em postes de iluminação. A lógica das smart cities envolve governança baseada em dados, integração de políticas públicas, uso eficiente de recursos naturais, participação da população e planejamento urbano orientado por evidências. Em nosso país, a própria Carta Brasileira para Cidades Inteligentes consolida essa visão ao defender que a transformação digital deve estar alinhada à inclusão social, à sustentabilidade ambiental e à transparência administrativa.

Além da dimensão social e ambiental, há uma variável econômica incontornável. Cidades que estruturam políticas

inteligentes de mobilidade, conectividade e inovação tornam-se mais atrativas para investimentos, talentos e novos negócios. A competitividade urbana passou a ser um diferencial concreto em um ambiente globalizado e altamente conectado.

Outro fator que transforma a tendência em urgência, é a intensificação das crises climáticas. Eventos extremos, como enchentes, ondas de calor, deslizamentos, afetam principalmente populações urbanas vulneráveis. Cidades que não investem em planejamento inteligente, monitoramento de riscos e infraestrutura resiliente ampliam seus próprios custos sociais e fiscais no médio e longo prazo. A ausência de estratégia deixa de ser apenas um problema administrativo e passa a ser um passivo estrutural.

Discutir cidades inteligentes, portanto, é pleitear capacidade de adaptação. É reconhecer que crescimento urbano desordenado, serviços fragmentados e decisões baseadas apenas em intuição não são mais compatíveis com a complexidade contemporânea. A urgência nasce do fato de que o tempo urbano é imediato.

Para consolidar essa visão e responder à urgência que a realidade impõe, eventos focados em cidades inteligentes vêm se tornando espaços essenciais de reflexão, troca de experiências e construção de soluções. Um exemplo relevante é o Smart City expo Curitiba, evento que reúne especialistas, gestores públicos e líderes urbanos para debater os principais eixos da transformação das cidades.

O encontro oferece uma plataforma concreta para discutir como políticas, tecnologia e governança podem colaborar para criar cidades mais humanas e resilientes. A realização de encontros como este evidencia que o debate não está distante da prática, mas sim no centro das agendas de quem busca respostas para problemas que impactam a vida cotidiana de milhões de pessoas.

O debate já não deve se concentrar na pergunta “se” devemos investir em cidades inteligentes. A questão central é “como” acelerar essa transição de forma estruturada, inclusiva e financeiramente viável. Cidades são onde as pessoas vivem, produzem e constroem suas trajetórias. Torná-las mais inteligentes deixou de ser um discurso aspiracional e tornou-se uma responsabilidade concreta de gestores públicos, setor privado e sociedade civil.

(*) Presidente do Conselho do Grupo ICTIES.

Burger King usa IA para monitorar seus empregados

O Burger King anunciou que vai usar um chatbot conectado aos headsets dos funcionários nos Estados Unidos para verificar se eles usam palavras como “por favor” e “obrigado” durante o atendimento aos clientes.

Vivaldo José Breternitz (*)

À primeira vista, parece uma tentativa de reforçar a cordialidade. Mas, na prática, soa como mais um passo na vigilância corporativa travestida de inovação. A ideia de que um algoritmo precisa confirmar se um atendente foi “educado o suficiente” é sintomática de um modelo de negócios que prefere monitorar o vocabulário a melhorar condições de trabalho ou os salários de seus empregados – um concorrente do Burger King tem em suas lojas aqui no Brasil um turnover ao redor de 100% ao ano.

O Burger King insiste que não se trata de avaliar indivíduos, mas de oferecer “suporte operacional” e “treinamento”. Ainda assim, é difícil não enxergar nisso um controle excessivo. Afinal, quando a tecnologia entra para medir até a frequência de um “bem-vindo”, o que está em jogo é menos a hospitalidade e mais a padronização de comportamentos humanos.

Não surpreende que a reação nas redes sociais tenha sido negativa. Muitos classificaram a iniciativa como “nojenta” e exemplo de “comportamento corporativo retrógrado”. E há razão: transformar a espontaneidade do atendimento em métricas de IA é reduzir relações humanas a dados frios.

O BK Assistant, nome dado a esse chatbot, também pretende executar outras funções, como retirar automaticamente itens do cardápio que estão em falta ou avisar se os banheiros precisam de limpeza. Essas funções até fazem sentido, mas fica a sensação de



Unermesaf01_de_Phuabay_CANVA

que estamos diante de uma ferramenta mais voltada à vigilância do que à eficiência.

Curiosamente, o anúncio vem pouco mais de um ano depois do McDonald's desistir de sua própria aventura com IA nos drive-thrus. Talvez seja um sinal de que nem sempre a tecnologia resolve problemas que são, no fundo, humanos.

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

Depois da computação, vem a segurança quântica

Nos últimos anos, a computação quântica deixou de ser um assunto técnico de nicho para se tornar algo presente em conversas estratégicas de negócios. Essa mudança já pode ser vista nos números: o mercado global de criptografia quântica foi avaliado em USD 885,4 milhões em 2023 e deve crescer para USD 12,6 bilhões até 2032, segundo a Fortune Business Insight. Enquanto isso, o relatório da Global Growth Insights projeta que a computação quântica passará de USD 0,8 bilhão em 2025 para USD 16,3 bilhões em 2035. Ao observar previsões como essas, fica claro porque tantos líderes de TI estão prestando atenção e, em muitos casos, sentindo a pressão para se preparar.

Em termos simples, os computadores quânticos podem resolver problemas matemáticos extremamente complexos muito mais rápido do que as máquinas clássicas atuais. Isso impacta diretamente métodos de criptografia como RSA e ECC, que atualmente protegem praticamente tudo: transações, identidades, dados sensíveis.

Isso significa que, quando a capacidade quântica em larga escala se tornar realidade, parte da criptografia usada hoje pode deixar de ser segura. É aí que entra a criptografia pós-quântica (PQC), projetada especificamente para resistir a ataques que seriam impossíveis de combater usando os padrões atuais.

Já estamos vendo o mercado amadurecer rapidamente. Institutos de pesquisa e análises setoriais apontam para um crescimento impressionante ano após ano, e o ecossistema mais amplo — hardware,



Rafael Silva

“ Computadores quânticos podem resolver problemas matemáticos extremamente complexos muito mais rápido do que as máquinas clássicas atuais.

software e serviços — está a caminho de atingir níveis de múltiplos bilhões antes do fim da década. O processo público de padronização do NIST, concluído entre 2022 e 2024, também deixou algo muito claro: já não se trata mais da questão de “se”, mas de como e quando as organizações

irão migrar, indicando que a transição já está em curso.

Na prática, essa migração não é algo que se possa simplesmente “ligar” da noite para o dia. Ela envolve atualizar dispositivos embarcados, revisar bibliotecas criptográficas, alinhar certificações e garantir que tudo continue funcionando de forma integrada com parceiros. Muitos sistemas legados vão exigir testes cuidadosos, projetos-piloto e planos de implantação em fases. É o tipo de projeto que demanda planejamento passo a passo, inventário de chaves, definição de prioridades e execução disciplinada.

Do ponto de vista regulatório e de mercado, órgãos como o NIST e conselhos setoriais tendem a ser referência. Acompanhar esses padrões e optar por implementações certificadas evita soluções proprietárias que depois não se alinham a regras ou padrões internacionais - algo que pode gerar custos desnecessários e retrabalho no futuro.

A coisa mais importante é encarar essa jornada como um projeto de continuidade de longo prazo. E, como qualquer projeto sólido, ela precisa de orçamento, governança e comunicação clara. Um roteiro prático é simples: começar com um inventário, avaliar riscos, realizar projetos-piloto e depois avançar para uma migração em fases. Agir cedo, mesmo que gradualmente, transforma um risco futuro em uma oportunidade real de fortalecer a confiança com clientes, parceiros e reguladores.

(Fonte: Rafael Silva, Diretor Técnico da Futurex)

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Incentivar a formação e o empreendedorismo na área técnica

④ No período de 16 a 20 de março de 2026, o Conselho Regional dos Técnicos Industriais do Estado de São Paulo (CRT-SP) estará presente na 24ª Feira Brasileira de Ciência e Engenharia (FEBRACE), que acontece no Centro de Inovação da Universidade de São Paulo (InovaUSP), zona oeste da capital paulista. Reconhecidamente um dos principais encontros de ciência e tecnologia

do país, desde 2023, a FEBRACE estimula a cultura científica, o saber investigativo, a inovação e o empreendedorismo em jovens e educadores da educação básica e técnica; além, é claro, de revelar talentos - os futuros cientistas - nas mais diversas áreas do conhecimento humano. Como apoiador do empreendedorismo, da inovação, da criatividade e do rigor técnico, o CRT-SP incentiva o fomento de projetos técnicos que tragam soluções reais para a sociedade (<https://febrace.org.br/>).

Editorias

Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterariaralph.com.br);

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição Eletrônica: Ricardo Souza.

Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Jornal Empresas & Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 - Vila Mariana - São Paulo - SP - CEP: 04128-080

Telefone: (11) 3106-4171 - E-mail: (netjen@netjen.com.br)

Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

Indústria nacional cresceu 1,8% em janeiro de 2026

Isso em relação ao mês de dezembro de 2025, registrando o maior crescimento desde junho de 2024, quando a indústria deu um salto de 4,4%

Com a expansão no início deste ano, a indústria nacional reverte parte das perdas acumuladas entre setembro e dezembro de 2025. As informações foram divulgadas na sexta-feira (6) pelo IBGE e integram a Pesquisa Industrial Mensal (PIM).

Na comparação com janeiro de 2025, o crescimento deste ano, de 0,2%, interrompe três meses consecutivos de queda na produção. Em dezembro, novembro e outubro, a indústria tinha recuado -0,1%, -1,4% e -0,5%, respectivamente. Com o resultado positivo em janeiro, a indústria nacional conseguiu crescer também de 1,8% acima do patamar de produção antes da pandemia



A indústria nacional reverte parte das perdas acumuladas entre setembro e dezembro de 2025.

da Covid-19, em fevereiro de 2020.

Mas ainda está abaixo do recorde de 15,3% de crescimento no mês de maio de 2011. De acordo com o gerente da pesquisa, André Macedo, o crescimento de janeiro de 2026 se deu diante

observou-se também uma maior frequência de férias coletivas. Com a retomada das atividades produtivas no início do ano, ocorre uma recuperação de parte dessa perda”, explicou, em nota divulgada à imprensa pelo IBGE.

Como fatores que ainda travam a economia, Macedo cita a política monetária, de juros altos, que dificultam o acesso ao crédito para investimentos. “O avanço de janeiro de 2026 é relevante, mas ainda não é suficiente para compensar integralmente a perda acumulada no final do ano passado, de setembro a dezembro, permanecendo um saldo negativo de 0,8%”, observou (ABR).

de uma "intensa queda" da produção em dezembro de 2025, que tinha sido a mais elevada desde março de 2021.

“Naquele mês, além do movimento de menor dinamismo que vinha caracterizando o setor industrial,

Relatório aponta média de 12 mulheres vítimas de violência por dia

A cada 24 horas, 12 mulheres, em média, são vítimas de violência em nove estados acompanhados pela Rede de Observatórios da Segurança: Amazonas, Bahia, Ceará, Maranhão, Pará, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro e São Paulo. Os dados foram divulgados na sexta-feira (6) e foram produzidos a partir de um monitoramento diário do que circulou nas mídias sobre violência e segurança no ano de 2025.

Ao todo, 4.558 mulheres sofreram algum tipo de violência nos locais incluídos pela pesquisa, número que representa aumento de 9% em relação a 2024. O levantamento também aponta crescimento expressivo da violência sexual. Foram 961 registros de estupro ou violência sexual em 2025, um aumento de 56,6% em relação ao ano anterior, quando foram contabilizados 602 casos. Entre as vítimas, 56,5% eram meninas de 0 a 17 anos.

Outro ponto do relatório é a relação entre vítimas e agressores: 78,5% das violências foram cometidas por companheiros ou ex-companheiros. Ou seja, segundo o relatório, a maior parte dos casos acontece "dentro de relações afetivas". O estudo contabilizou 546 casos de feminicídio e sete de transfeminicídio. No total, são 1.004 mortes quando considerados homicídios, feminicídios e transfeminicídios.

A publicação também chama atenção para a falta de informações raciais nos registros de violência na mídia. Em 86,7% dos casos, não havia identificação de raça ou cor das vítimas, o que, segundo os pesquisadores, dificulta a elaboração de políticas públicas direcionadas (ABR).

Empresas & Negócios
www.netjen.com.br

O que significa liderar em 2026

Marcus Piombo (*)

Durante muito tempo, liderança foi sinônimo de metas, crescimento e resultados financeiros. Mas o mundo mudou. Em um ambiente cada vez mais complexo e interconectado, o verdadeiro papel do líder passou a ser gerar impacto, dentro da empresa, no ecossistema de negócios e na sociedade.

Hoje, conduzir uma empresa exige mais do que executar boas estratégias ou alcançar indicadores de desempenho. O contexto mudou e impõe novos desafios. Por isso, nós, líderes, também precisamos evoluir na forma como pensamos decisões, relações e responsabilidades.

O estudo The Journey of Leadership, da McKinsey, reúne reflexões que dialogam diretamente com aquilo que tenho buscado aplicar no dia a dia. A pesquisa aponta cinco movimentos que considero essenciais para quem deseja exercer uma liderança mais consciente, conectada e alinhada às demandas do nosso tempo. Mais do que tendências passageiras, são caminhos que nos convidam à reflexão e, principalmente, à transformação.

Impacto como medida real de liderança

A primeira grande mudança está no foco. Liderar hoje não significa apenas bater metas ou ampliar faturamento. Significa gerar valor sistêmico e impactar positivamente todas as partes do ecossistema: colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades e o planeta. Empresas que ignoram esse papel perdem relevância. As que abraçam essa responsabilidade constroem legados duradouros. O lucro continua essencial, mas precisa ser consequência de uma atuação alinhada a valores, propósito e impacto real.

A liderança que nasce da escuta e da cocriação - A liderança tradicional partia da ideia de que o líder precisava ter todas as respostas. Esse modelo não responde mais à complexidade atual. Os desafios são amplos demais para serem resolvidos de forma isolada. “Os desafios atuais são complexos demais para serem resolvidos de forma isolada. Por isso, a cocriação deixou de ser opção e se tornou método de liderança.”

Cocriação significa abrir espaço para o diálogo genuíno, envolver equipes na construção das soluções e ouvir ativamente clientes e a sociedade. Quando todos participam, o resultado não é apenas mais inovador. Ele também se torna mais verdadeiro, com maior engajamento e

mais consistência. Como líder, tenho aprendido cada vez mais a ouvir antes de agir.

Conectar pessoas passa a ser o verdadeiro papel do líder - A lógica de hierarquias rígidas e decisões verticais vem perdendo força. Em seu lugar, cresce a liderança em rede, baseada na capacidade de conectar talentos, propósitos e conhecimentos diversos. “Mais do que comandar, o papel do líder hoje é conectar pessoas, talentos e propósitos.”

Ser líder passa a significar atuar como facilitador. Essa mentalidade permite reagir com mais agilidade, estimular a inovação e construir ambientes de trabalho mais inclusivos e criativos. Quanto mais conexões criamos, maiores são as possibilidades de evolução.

Aprender continuamente como competência essencial

Liderar também exige movimento constante. O mundo muda rapidamente e nós precisamos acompanhar essa transformação. A curiosidade, que antes parecia um traço secundário, tornou-se uma competência essencial.

Aprender exige humildade. Significa reconhecer que não sabemos tudo e que sempre há algo novo a descobrir sobre o negócio, sobre as pessoas e sobre nós mesmos. Quanto mais aprendemos, mais preparados estamos para conduzir nossas equipes com consciência e adaptabilidade.

Autenticidade e humanidade no centro da liderança

Talvez o ponto mais desafiador esteja em liderar com autenticidade. Mostrar vulnerabilidade, agir com integridade e manter coerência entre discurso e prática são atitudes que constroem confiança. E confiança é a base de qualquer cultura organizacional saudável. Ser líder não impede ninguém de ser humano. Pelo contrário. Uma liderança mais humanizada fortalece relações, orienta decisões mais éticas e inspira pelo exemplo.

Esses movimentos não representam modismos. São respostas a um novo contexto que exige dos líderes não apenas competência, mas também consciência. Acredito que empresas podem e devem atuar como agentes de impacto positivo. Para isso, é preciso coragem para liderar com propósito, responsabilidade e com o olhar voltado para o coletivo.

(*) - É CEO do Grupo Stefanini no Brasil.

Petrobras registra lucro líquido de R\$ 110,6 bi em 2025

A Petrobras registrou lucro líquido de R\$ 110,6 bilhões em 2025, impulsionado principalmente pelo aumento da produção de petróleo e gás, e pela geração de caixa da empresa. O crescimento foi de 198,9% em relação a 2024. Segundo o relatório, no quarto trimestre do ano passado o lucro foi de R\$ 15,6 bilhões. Na comparação com o terceiro trimestre de 2025, houve aumento de 52,3%.

A Petrobras destacou que o desempenho foi sustentado pelo aumento da produção total de óleo e gás, que cresceu cerca de 11% no ano, além do avanço de novos projetos no pré-sal. O relatório menciona o início da operação de plataformas como o FPSO Almirante Tamandaré e o avanço de unidades em campos como Búzios e Mero.

“Os resultados de 2025 comprovam a consistência da nossa estratégia, baseada em disciplina de capital, aumento de produção e eficiência operacional. Mesmo em um cenário de forte queda do Brent, geramos R\$ 200 bilhões de caixa operacio-

nal no ano. Continuamos a apresentar um fluxo de caixa robusto, apoiado por projetos de qualidade que ampliam a produção, com alto retorno e rápida geração de caixa”, disse Fernando Melgarejo, diretor financeiro da Petrobras.

Segundo a companhia, o desempenho operacional também contribuiu para um recorde nas exportações de petróleo no quarto trimestre, que chegaram a 999 mil barris por dia. No quarto trimestre, o lucro líquido atribuível aos acionistas da Petrobras foi de R\$ 15,563 bilhões, abaixo do registrado no trimestre anterior, quando o resultado havia sido de R\$ 32,7 bilhões.

A variação foi influenciada por fatores como a oscilação cambial e mudanças no desempenho operacional ao longo do período. Além dos resultados financeiros, a Petrobras informou que pagou R\$ 277,6 bilhões em tributos à União, estados e municípios em 2025 e distribuiu R\$ 45,2 bilhões em proventos aos acionistas ao longo do ano (ABR).

Empresas & Negócios
lobato@netjen.com.br
NEGÓCIOS em PAUTA

A - Violência Doméstica

A atuação das polícias Civil e Militar de São Paulo resultou na prisão de 18,5 mil agressores por violência doméstica em 2025 no estado. A quantidade é 31,2% maior na comparação com o ano anterior, quando 14,1 mil autores foram detidos. O aumento é reflexo do endurecimento na fiscalização das decisões judiciais e da resposta mais rápida às denúncias, reforçando a estratégia do Governo de SP de interromper o ciclo da violência antes que ele evolua para casos mais graves.

B - Data Centers

O Grupo EBM Engenharia, referência em soluções para data centers na América Latina, planeja investir mais de R\$ 150 milhões de capital próprio em projetos de expansão no Brasil até o final de 2027. Com participação efetiva na construção em mais de 50% dos data centers da América Latina, o grupo possui mais de 300 megawatts em operação em todo o território nacional, principalmente em data centers hyperscalers, com potencial de expansão para mais de 530 megawatts. O Grupo EBM já construiu mais de 32 data centers no Brasil, México, Chile, Colômbia e Peru, com previsões de ir para Argentina no próximo ano.

C - Cargos de Liderança

No Dia Internacional da Mulher, a Eurofarma celebra a consolidação de avanços concretos na agenda de equidade de gênero. De acordo com a Cartilha de Sustentabilidade 2026 da companhia, 67% dos cargos executivos mais altos, incluindo diretorias e acionistas, são compostos por mulheres. Na área de Inovação, as mulheres representam 66% do quadro, evidenciando presença feminina em posições técnicas e de tomada de decisão. Entre os principais instrumentos de transformação está o EuroAcelera, programa de desenvolvimento que já capacitou mais de 300 mulheres para posições de liderança.

E - Tratamento de Água

A Estação de Tratamento de Água (ETA) Embu-Guaçu, na Grande São Paulo, recebeu duas novas unidades móveis de tratamento de água, que ajudarão a ampliar a produção de 110 litros por segundo para 220 litros por segundo, beneficiando diretamente 60 mil moradores. A obra faz parte do pacote do “Na Rota da Água”, que prevê cerca de 1.100 entregas até 2029 pela Sabesp. Esse tipo de tratamento possibilita a produção de água potável em processos mais rápidos, com sistema de ultrafiltração por membranas, tecnologia que tem sido adotada em locais de rápido crescimento populacional.

F - Redução da Jornada

A Associação Brasileira de Eventos (Abrafesta) manifesta, em nota, preocupação com o debate em curso sobre a redução da jornada semanal de trabalho e o possível fim de escalas como a 6x1. Para a entidade, qualquer alteração estrutural no regime de jornada precisa considerar a realidade operacional de setores intensivos em mão de obra e com funcionamento concentrado em picos, como é o caso do ecossistema de eventos. “O debate é legítimo, mas não pode ser conduzido como se a economia funcionasse por decreto. Mudanças abruptas, sem transição e sem desenho normativo adequado, não atingem apenas o empresário; atingem diretamente o emprego formal e a renda das famílias”, afirma Ricardo Dias, presidente da Abrafesta.

G - Mais Procurado

O Volkswagen Tera foi o veículo zero quilômetro mais procurado no Brasil em fevereiro. A informação é do Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados sobre o mercado automotivo brasileiro com base nas visitas em anúncios da plataforma por usuários de todo o país. Esta é a segunda vez em 2026 que o modelo alcança a liderança do ranking. Na sequência, estão: Volkswagen Nivus (2°) e Ford Ranger (3°), Jeep Compass (4°), Honda HR-V (5°), Volkswagen T-Cross (6°), Hyundai Creta (7°), Fiat Fastback (8°), GWM Haval H6 (9°) e Volkswagen Jetta (10°).

H - Lideranças Femininas

Estão abertas as inscrições para o Programa Lideranças Femininas na Gestão Pública. A ação é promovida pela CAIXA, em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC) e o Tesouro Nacional. As agentes públicas selecionadas farão curso de 40 horas de liderança pública em uma das escolas de negócios mais prestigiadas do mundo, o Instituto Europeu de Administração de Empresas (Insead), na França. A iniciativa é totalmente custeada pelo banco. As inscrições, são exclusivas para agentes públicas de estados e municípios no site: (https://www.fdc.org.br/).



Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



Overdone: A beleza que mata

José Roberto da Costa Pereira – Literare – O autor é médico especialista em cirurgia plástica. Renomado internacionalmente, acostumado a desenvolver temas e teses, mostra-se também um perito em ficção. Valeu-se de seus extensos e longos anos de prática clínica para elaborar uma história, deveras interessante, que muito se aproxima da realidade, nada virtual. Países, datas e pessoas fazem parte desse verdadeiro cipoal de terror social: a beleza, a qualquer custo. Destaque-se o humor, sagacidade com altíssimo teor cultural. Leitura gostosa. Entretenimento garantido!



IA Aplicada ao Direito: Inteligência artificial impulsionando e potencializando a advocacia

Alexandre Rodrigues – DVS – O autor não é profissional do direito. É especialista em seres e atitudes humanas. PHD em comunicação, especialista em neurociências aplicadas a negócios. Com esse aporte sentiu-se apto a elaborar planos de trabalho, para advogados militantes, utilizando essa ferramenta sem precedentes: Inteligência Artificial. São cinquenta exercícios, muito bem estruturados, de fácil compreensão e consequente execução. Por demais oportuna!



O Despertar da Borboleta

Laila dos Santos – Ubaldo – Uma “bela virada de mesa”, é o mínimo que se poderá extrair das páginas dessa obra, quase que autobiográfica. Mazelas são relatadas sem solicitação de “pena” nem pieguismos, antes, em cada página a glorificação da força, leniência e superação. De fato a Borboleta saiu do “Casulo” – obra anterior da autora – e alçou magníficos voos, com merecido sucesso! Um exemplo de vida e escrita, que deveria ser seguido. Para ler e refletir, principalmente para jovens que ainda tem muito a aprender, “apanhar” e seguir em frente!!



Dito e Feito: Seja ouvido: Fale com a sua mente: Inspire a sua audiência

Terry Szuplat – Citadel – Terry foi assessor das duas gestões de Barack Obama na presidência da república. Possui um largo e profundo conhecimento das entranhas neuro sensitivas humanas. É palestrante renomado. Suas aulas são verdadeiras dádivas. Nessa obra, literalmente ensina como um orador deve portar-se perante seu público, como preparar um discurso de qualquer natureza ou finalidade. Praticamente esgota o assunto. Voltado para advogados, empresários, profissionais de comunicação em geral.



Quatorze: Gerações conectadas

Flavia de Assis e Souza – Uma viagem por tempos idos e que virão. Essa é a tela da ficção criada pela engenheira e profissional de marketing e vendas. A saga inicia-se em 1948, envolvendo laços familiares indo de encontro a 2048 num estágio avançado em altas tecnologias. Sempre com toque humano, bem fixado, muito bem contextualizado, o leitor acompanhará o desenrolar de vidas sendo abraçadas por avanços, alguns inimagináveis, sempre com a preocupação de não afastar-se de origens, principalmente as familiares. Uma rápida e boa leitura.

www.bcctelevisao.com.br

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



Com apresentação de Ralph Peter.

Empresas
& Negócios

www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171

O desafio da retomada do consumo em 2026

O resumo de 2026 deverá ser marcado por um frágil equilíbrio entre o controle da inflação e o peso do endividamento

Eduardo Yamashita (*)

O consumo das famílias brasileiras é o principal motor da nossa economia, representando cerca de dois terços do PIB brasileiro e sendo peça central no desempenho econômico. Entretanto, observamos em 2025 um descolamento entre os principais indicadores macroeconômicos que norteiam o consumo e o desempenho do consumo e do varejo.

De um lado, emprego, renda e renda média apresentaram os melhores números da série histórica. De outro, praticamente todos os setores do varejo e dos serviços não acompanharam esse bom desempenho. Essa contradição merece uma análise profunda neste início de 2026.

A taxa de desemprego continua batendo recordes, registrando apenas 5,1% de pessoas desocupadas no país em dezembro de 2025, o menor nível da história. Esse patamar é muito próximo do pleno emprego, indicando que, sob essa métrica, praticamente todas as pessoas qualificadas que procuram trabalho conseguem se recolocar em um curto espaço de tempo.

Já a taxa de participação na força de trabalho, que mede o percentual da população em idade ativa que está ocupada ou buscando emprego, permanece baixa. O indicador do IBGE está atualmente em 62,6%, abaixo dos 66,5% registrados durante o boom econômico do início dos anos 2000. Isso sinaliza que uma parcela relevante da população permanece à margem do mercado formal ou em situação de desalento, ou seja, desistiu de procurar trabalho.

Outro aspecto para ser considerado é a qualidade



Robert Kneschke - CA/VA

da ocupação, uma vez que a metodologia do IBGE considera ocupado quem trabalhou apenas uma hora na semana, fator que mascara o subemprego e os impactos dos programas sociais do governo, que podem desincentivar o trabalho formal ou até mesmo impactar a declaração dos respondentes da pesquisa.

Confiança baixa e inflação alta no acumulado - A confiança do consumidor está estagnada na casa dos 85 aos 90 pontos (87,3 pontos em janeiro de 2026) como apurado pela FGV, patamar muito próximo do que tínhamos na pandemia, refletindo a desconfiança das famílias diante de sua situação econômica, resultado direto de um ciclo de três anos de aumentos acumulados, que corroeram a renda e alteraram os hábitos básicos de consumo.

A alta inflação de alimentos no domicílio nos últimos três anos compromete uma fatia cada vez maior do orçamento familiar. Mesmo com a desaceleração recente do índice, o patamar de preços continua elevado, consumindo uma parcela relevante dos recursos das famílias. Esse cenário resulta em uma renda estrangulada por itens de primeira necessidade e em um endividamento crescente.

Massa salarial e a concentração da renda - Embora a massa salarial real tenha atingido o marco de R\$ 367,6 bilhões em dezembro de 2025, o reflexo no varejo em 2026 ainda sugere uma distribuição desigual.

A base da pirâmide permanece altamente sensível. Enquanto as classes mais altas direcionam o excedente para serviços e poupança, as famílias de baixa renda continuam direcionando seu orçamento para itens essenciais como moradia, transporte e alimentos.

Comprometimento da renda - O comprometimento da renda e, de forma mais preocupante, a inadimplência atingiu patamares recordes ao final de 2025. Atualmente, 81,2 milhões de brasileiros têm dívidas em atraso, segundo dados da Serasa em dezembro de 2025, representando 57% da população economicamente ativa (PEA). Esse dado escancarou a pressão sobre o orçamento das famílias, com pouco ou nenhum espaço para o consumo, além do essencial e também a dificuldade de acesso ao crédito, que está caro e limitado.

Varejo com crescimento ainda tímido - Os dados consolidados mostram que o varejo perdeu fôlego. O setor saiu de um crescimen-

to de 4,1% em 2024 para apenas 0,1% no acumulado de 2025.

Até mesmo os setores resilientes e de primeira necessidade, como supermercados e farmácias, apresentaram redução no ritmo de crescimento. Já alguns setores como vestuário e móveis apresentam variações positivas apenas devido à base de comparação fraca dos anos anteriores.

Perspectivas para 2026 - As perspectivas para o restante de 2026 desenham um cenário de transição cautelosa. A retomada do consumo como motor do PIB dependerá do arrefecimento da inflação de alimentos, de um ciclo sustentável de queda nos juros para destravar o crédito e da recuperação da confiança das famílias.

O desafio central do ano é converter o desemprego baixo em crescimento real, superando a barreira do endividamento recorde que ainda sufoca o orçamento doméstico.

O ambiente econômico deste semestre será impulsionado pela eleição, que historicamente gera de um lado incerteza maior e, de outro, uma maior circulação de recursos na economia via incentivos governamentais e programas sociais que devem injetar dinheiro novo na economia, mas que, ao mesmo tempo, geram pressão inflacionária.

Em resumo, 2026 deve ser um ano de recuperação gradual. O bolso das famílias permanece sob pressão, priorizando itens essenciais em detrimento do consumo discricionário, com atenção redobrada para uma potencial ressaca em 2027 no ano pós-eleição.

(*) Sócio-diretor da Gouvêa Inteligência e COO da Gouvêa Ecosystem.

Moda online avança 11,26% em 2025, mas gargalos tecnológicos freiam a lucratividade

Marcas têm enfrentado taxas de devolução próximas de 25%; segundo análises do Relatório Fashion Trends 2026, divulgadas pela Quality Digital, esse é um dos maiores entraves do segmento. Com 64% dos consumidores realizando compras em sites, marketplaces, aplicativos e redes sociais, a moda online lidera o e-commerce e mantém trajetória de expansão no Brasil. Apesar desse avanço, o setor ainda enfrenta gargalos relevantes no uso de tecnologia, o que limita sua capacidade de acompanhar o crescimento na mesma proporção. Em 2025, o mercado de moda online avançou 11,26%, mas a rentabilidade das empresas não evoluiu no mesmo ritmo.

Um diagnóstico desse cenário é apresentado por especialistas do setor no relatório Fashion Trends 2026, realizado pela Quality Digital, que aponta como a maturidade digital ainda revela limitações estruturais em importantes players da indústria. “Não há tanto problema na demanda, mas há uma crise de eficiência em tecnologia”, afirma Marcio Paith, Sales Engineering Manager da Quality Digital.

A análise da Quality Digital mostra que as marcas têm enfrentado taxas de devolução próximas de 25%, um dos maiores gargalos do segmento. “O setor segue crescendo, mas com a margem menor. O tráfego existe, mas não converte como poderia. O checkout funciona tecnicamente, mas o

volume de devoluções corrói o resultado”, adverte Paith.

Parte destes problemas pode ser explicada pelo novo consumidor, para quem a moda é entretenimento, conteúdo e influência. Para este usuário, a descoberta de novidades está fortemente ligada às redes sociais, onde começa, e muitas vezes termina, o funil de vendas. “O cliente descobre primeiro nas redes e compra onde a experiência é mais fluida”, explica o executivo. A análise da Quality Digital mostra que 98% das empresas do setor têm presença no Instagram; 64% no WhatsApp e 39% no TikTok.

Este consumidor também está mais criterioso e menos paciente na hora da compra, justamente o momento em que surgem dúvidas e fricções. De acordo com a análise, a compra de “roupa online continua sendo uma decisão emocional, visual e subjetiva; mas agora acontece em um ambiente saturado de opções”.

Não dá para oferecer tudo para todo mundo

Roberto Ave Faria, VP comercial da Quality Digital, destaca que as marcas precisam lidar com seus gargalos tecnológicos e de eficiência, com a adoção de recursos que potencializem a hiperpersonalização. “Não dá para oferecer tudo para todo mundo”, reforça.

Faria enfatiza a importância da adoção de instrumentos como busca inteligente, filtros relevantes, categorias por ocasião, estilo ou intenção. “Essas ferramentas passaram a ser decisivas para reduzir fricção e organizar a escolha. Quando a descoberta falha, o consumidor se perde no excesso de opções. Quando funciona, surge fluidez”, afirma.

Moda sempre foi visual e, no comércio digital, essa característica assume uma função operacional. “Provedores virtuais, fichas de medidas detalhadas, informações claras sobre quem veste a peça e em qual tamanho, comparações visuais entre variações de cor e até recursos como favoritos e wishlist contribuem para decisões mais conscientes. Cada detalhe da página de um produto é um mecanismo de redução de erro”, defende.

O executivo explica que esses elementos podem, em alguns casos, prolongar a jornada. Por outro lado, eles tornam a escolha mais assertiva, e é isso que sustenta a margem no médio e longo prazo.

Faria afirma que, neste cenário de maturidade, pressão por eficiência e jornadas cada vez mais complexas, fica evidente a diferença entre crescer e sustentar o crescimento. “Integrar estratégia, dados, tecnologia e operação deixou de ser uma ambição e passou a ser uma necessidade para marcas que atuam em e-commerces de moda em escala”.

Quando o crédito vira infraestrutura, a educação se torna possível

O debate sobre acesso à educação no Brasil costuma se concentrar em políticas públicas, modelos pedagógicos e expansão da oferta

Ulian Coqueiro (*)

No entanto, há um elemento estrutural que segue subdimensionado nessa discussão: a forma como o crédito é desenhado, integrado e governado dentro do ecossistema educacional.

Nas últimas décadas, o país avançou em número de matrículas, mas o ensino superior ainda permanece distante para milhões de jovens de baixa renda. Dados do Inep mostram que, apesar do crescimento, a presença desses estudantes segue desproporcionalmente baixa, indicando que a expansão não foi, de fato, inclusiva.

Parte desse paradoxo está na própria estrutura econômica do sistema. Segundo o Censo da Educação Superior, cerca de 79% das matrículas estão concentradas em instituições privadas, o que torna o pagamento de mensalidades um fator decisivo para o acesso à universidade. Em um país de renda média limitada, o crédito deixa de ser um complemento e passa a ser infraestrutura essencial.

Os custos evidenciam esse desafio. Levantamento do Semesp aponta que, no primeiro semestre de 2025, a mensalidade média de cursos presenciais em instituições privadas foi de R\$ 1.375, enquanto no EAD



Kalimaga_CANVA

ficou em R\$ 317. A diferença revela tanto o potencial dos modelos digitais quanto a dificuldade de sustentar o ensino presencial sem mecanismos financeiros mais inteligentes, flexíveis e sustentáveis.

O crédito educacional precisa evoluir como infraestrutura

Historicamente, programas como o Fies tiveram papel relevante ao ampliar o acesso ao ensino superior. No entanto, seus limites tornaram-se evidentes: inadimplência elevada, restrições fiscais e baixa capacidade de adaptação a diferentes perfis de renda comprometem sua sustentabilidade no longo prazo.

Isso mostra que o desafio não está apenas em “oferecer financiamento”, mas em estruturar modelos de crédito integrados à jornada do aluno, com melhor distribuição de risco, pre-

visibilidade e governança. Crédito educacional, nesse contexto, precisa deixar de ser um produto isolado para se tornar parte do fluxo operacional das instituições.

É nesse ponto que a tecnologia assume um papel central. Plataformas digitais permitem reduzir assimetrias de informação, integrar dados acadêmicos e financeiros e tornar as condições de pagamento mais transparentes. Quando o crédito está embedded nos sistemas de gestão, cobrança e relacionamento, cria-se um ambiente mais equilibrado entre estudantes, instituições e agentes financeiros.

A própria expansão do ensino a distância reforça essa lógica. O EAD cresce não apenas pelo modelo pedagógico, mas porque se apoia em infraestruturas digitais capazes de escalar,

reduzir custos e aumentar a previsibilidade financeira. O mesmo princípio deve ser aplicado aos modelos de crédito educacional.

Outro avanço relevante está na digitalização dos processos administrativos e financeiros das instituições. Sistemas integrados de gestão acadêmica, pagamentos e cobrança reduzem falhas operacionais, melhoram o controle da inadimplência e fortalecem a sustentabilidade do ecossistema como um todo.

Ainda assim, crédito e tecnologia não funcionam sem governança. A ausência de um marco regulatório equilibrado pode abrir espaço para práticas predatórias e endividamento excessivo, enquanto regulações rígidas demais sufocam a inovação. O desafio está em construir regras que protejam o estudante sem inviabilizar modelos financeiramente responsáveis.

A integração entre crédito estruturado, tecnologia embedded e regulamentação inteligente representa uma das maiores oportunidades para democratizar o acesso ao ensino superior no Brasil. Quando essa tríade funciona de forma coordenada, a educação deixa de ser um privilégio condicionado à renda e passa a ser uma oportunidade viável, sustentável e escalável.

(*) CEO da Ukamssoft.

O novo papel da arquitetura na formação de patrimônio

Marcelo Nyitray (*)

O mercado imobiliário global atravessa um ciclo de profissionalização acelerada

Pressão por eficiência, previsibilidade de custos, governança técnica e retorno sobre investimento passaram a orientar decisões que antes eram predominantemente estéticas. Nesse contexto, a arquitetura deixou de ser apenas linguagem visual e passou a integrar a lógica de criação de valor patrimonial.

Projetar hoje é tomar decisões estratégicas. Envolve estruturar modelos de negócio, antecipar riscos, controlar custos e dialogar com mercados distintos. No segmento de alto padrão, essa lógica é ainda mais clara. O cliente não busca apenas uma residência. Busca proteção de valor, identidade, segurança jurídica e visão de longo prazo. Cada decisão de projeto impacta diretamente valor de mercado, liquidez futura e desempenho construtivo. Arquitetura, nesse cenário, não é custo. É ativo.

Minha trajetória me levou a ampliar o papel do arquiteto para além da concepção formal. A atuação contemporânea exige domínio de normas nacionais e internacionais, leitura rigorosa de códigos construtivos, antecipação de riscos e controle técnico de custos. O uso de BIM tornou-se elemento central de governança, previsibilidade e redução de falhas em projetos complexos.

Essa evolução profissional se constrói ao longo dos anos. Com a maturidade, passei a participar das decisões de investimento e estruturação dos empreendimentos desde a origem. Arquitetura e estratégia deixaram de operar em esferas separadas. Hoje, caminham juntas na consolidação patrimonial dos clientes.

À frente da MFALCÃO Arquitetura e Construtora, construí uma base autoral apoiada na leitura do espaço, na relação com clima, luz e paisagem. Essa identidade criativa permanece central. Ao mesmo tempo, o mercado americano oferece escala, previsibilidade regulatória e ambiente econômico mais favorável para projetos de alto padrão. A expansão para os Estados Unidos não foi geográfica. Foi estratégica.

Atuar em ambiente internacional exige elevar processos, refinar métodos, ampliar governança e operar com mentalidade global. Incorporar referências culturais distintas, desenvolver novas técnicas e entregar soluções exclusivas com eficiência construtiva passou a ser parte da estratégia de posicionamento.

A integração de uma empresa de marcenaria ao grupo ampliou o controle sobre qualidade, personalização e acabamento, fortalecendo o posicionamento no segmento premium. Vejo esse movimento como a convergência entre criatividade brasileira e estrutura operacional americana.

A abertura de um escritório nos Estados Unidos materializa uma visão construída ao longo de anos. Arquitetura como liderança estratégica, integrada à construção, ao controle de custos e à gestão executiva. É também o reflexo de uma trajetória que se iniciou no interior de São Paulo, avançou pelas capitais brasileiras e agora se projeta no mercado americano, com foco inicial na Flórida.

Não se trata de exportar arquitetura. Trata-se de exportar visão. O arquiteto que compreende mercado, investimento e posicionamento deixa de apenas desenhar espaços. Passa a construir valor patrimonial e legado.

(*) Arquiteto e urbanista.

Empresas & Negócios

Publicidade Legal

Digigraf Distribuidora Comércio e Serviços S.A.
 NIRE: 35.300.337.328 - CNPJ/ME: 54.872.956/0001-15
AVISO AOS ACIONISTAS
 Encontram-se à disposição dos Acionistas, na sede social da Companhia, localizada na Rua Carneiro da Cunha, nº 167, Sala 58, bairro Vila da Saúde, São Paulo/SP, CEP 04.144-901, os documentos previstos no Artigo 133, da Lei 6.404/76, relativos ao exercício social encerrado em 31/12/2025. São Paulo, 06 de março de 2026.
 Diretor Presidente: Wilson Matheus.

Aços Tamura S.A. - Indústria e Comércio
 CNPJ (MF) nº 08.503.611/0001-64 - NIRE nº 35300200675
Edital de Convocação - Assembléia Geral Ordinária 2026
 Convocamos os Srs. Acionistas a se reunirem em A.G.O., a ser realizada em 1ª convocação às 09h do dia 23/04/2026 e em 2ª convocação às 10h do dia 23/04/2026, com qualquer número de acionistas presentes, na sede da Companhia sito na Travessa Esparta, 60, Parque das Nações, Santo André/SP - CEP: 09210-110; a fim de discutir e deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: 1) Tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras, referente ao ano findo de 2025; 2) Deliberar sobre a destinação do resultado do ano 2025; e 3) Outros assuntos de interesse da sociedade. Comunicamos que se encontram à disposição dos senhores acionistas, na sede social, os documentos a que se refere o Artigo 133 da Lei nº 6.404/76, com as alterações da Lei nº 10.303/2001, referente ao exercício encerrado em 31/12/2025. Santo André, 03 de março de 2026. **Mario Kazuhiko Motomura** - Diretor Presidente. (05, 06 e 07)

TRANSPARÊNCIA

A TRANSPARÊNCIA DA EMPRESA GERA CONFIANÇA AOS LEITORES. POR ISSO, AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO ESSENCIAIS PARA A SEGURANÇA JURÍDICA.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

Cinpal Cia. Industrial de Peças para Automóveis
 CNPJ 49.656.192/0001-88 - NIRE 35.300.039.092
Edital de Convocação - Assembléia Geral Extraordinária
 Ficam os Senhores Acionistas da Cinpal Cia. Industrial de Peças para Automóveis ("Companhia") convocados, conforme disposto no artigo 9º do Estatuto Social da Companhia, para se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária, a ser realizada, em primeira convocação, no dia 16 de março de 2026, às 10:00 horas, na sede da Companhia, na Cidade de Taboão da Serra, Estado de São Paulo, na Avenida Paulo Ayres, nº 240, CEP 06767-220, a fim de deliberar sobre a aprovação das propostas de aumento de limite para investimento em ativo imobilizado, conforme Notas de Encaminhamento nºs 001 a 048/2026. Todos os documentos de suporte necessários às deliberações constantes da ordem do dia encontram-se à disposição dos Senhores Acionistas na sede da Companhia. Taboão da Serra, 06 de março de 2026. Giancarlo Arduini - Presidente do Conselho de Administração. (06, 07 e 10)



O Dia da Mulher além do óbvio: trabalho, realização e linguagem

Vivian Rio Stella (*)

Durante muito tempo, o Dia da Mulher foi tratado nas empresas como uma pausa simbólica: flores, frases inspiradoras, elogios genéricos. Em geral, tudo bem-intencionado. Mas quase sempre sustentado por um subtexto incômodo, o de que o mundo do trabalho não foi exatamente pensado para as mulheres e que, para permanecer nele, seria preciso se adaptar.

Esse subtexto ainda aparece de formas sutis. Quando mulheres são orientadas a endurecer, não levar para o lado pessoal, impor-se mais. Quando a liderança continua associada a códigos historicamente masculinos de fala, presença e tomada de decisão. Quando a realização profissional feminina parece condicionada à capacidade de se masculinizar, ainda que ninguém diga isso explicitamente.

Talvez seja hora de nomear o óbvio que é evitado: as mulheres se realizam no trabalho, não apesar de serem mulheres, não quando conseguem agir como homens, mas porque trazem outras formas de pensar, comunicar, sustentar conversas e construir relações.

Celebrar o Dia da Mulher além do óbvio passa, necessariamente, por reconhecer o trabalho como espaço legítimo de identidade, autoria e pertencimento feminino, e não como um território neutro em que todos deveriam caber do mesmo jeito.

Isso exige sair do campo da homenagem e entrar no campo da linguagem, da experiência e da escuta, criar espaços em que possamos discutir, por exemplo, como as mulheres ocupam a palavra no cotidiano do trabalho, em reuniões, apresentações, defesas de ideias e também naqueles comentários inadequados que ainda circulam como se fossem inofensivos. Não por acaso, muitas empresas têm optado por encontros focados em comunicação assertiva e presença no trabalho, tratando a voz feminina como competência estratégica, não como traço de personalidade.

Exige também ampliar repertório. A literatura, por exemplo, oferece chaves poderosas para pensar

identidade, poder e escolha. Curadorias com autoras como Clarice Lispector, Lygia Fagundes Telles, Toni Morrison, Chimamanda Ngozi Adichie ou Alba de Céspedes ajudam a deslocar o olhar e a nomear experiências que o vocabulário corporativo costuma empobrecer. Quando essas leituras entram na empresa, não como adorno, mas como provocação, algo se move.

Há ainda a necessidade de criar espaços menos performáticos e mais reflexivos. Oficinas de escrita, inspiradas em obras como “O caderno proibido”, permitem elaborar papéis, expectativas e silêncios que raramente encontram lugar nas conversas formais do trabalho. Não para expor, mas para compreender. Não para resolver tudo, mas para sustentar perguntas melhores.

Painéis de conversa com autoras contemporâneas, encontros de leitura compartilhada, experiências mediadas em torno de livros e conversas, tudo isso tem aparecido como alternativa a ações genéricas. Não porque sejam mais sofisticadas, mas porque respeitam a inteligência das pessoas e a complexidade das trajetórias femininas.

Quando o Dia da Mulher se limita a um gesto simbólico, ele reforça a ideia de exceção.

Quando se transforma em experiência bem desenhada, ele abre conversa.

E conversa, no ambiente de trabalho, é matéria-prima de cultura.

Talvez o ponto não seja fazer algo maior, mais chamativo ou mais emocionante.

Talvez seja fazer algo mais honesto, que reconheça que o trabalho também é lugar de realização para as mulheres sem que isso exija dureza, apagamento ou adaptação silenciosa.

Pensar o Dia da Mulher além do óbvio é, no fundo, pensar que tipo de cultura queremos sustentar todos os outros dias do ano. E essa é uma conversa que vale a pena começar.

(*) - É doutora em Linguística pela Unicamp, pós-doutora pela PUC-SP e idealizadora da VRS Academy e participante do TEDx Jundiaí.

A saúde digital cresceu rápido demais. O Brasil está pronto para assumir as consequências?

Evento em São Paulo reúne líderes da medicina, tecnologia e regulação para discutir governança, ética e responsabilidade na nova fase da telemedicina e da inteligência artificial

A saúde digital brasileira vive seu maior ciclo de expansão desde a pandemia. A consolidação da telemedicina e o avanço acelerado da inteligência artificial na prática clínica transformaram a forma como médicos atendem e pacientes consomem serviços de saúde. Mas, junto com a inovação, emergem novas perguntas estruturais: quem responde por erros? quais são os limites legais? como garantir segurança clínica, jurídica e ética nesse novo modelo?

É nesse contexto que Olá Doutor, healthtech pioneira em telemedicina assíncrona no país, realiza no dia 13 de março, no Espaço Bisutti Cardoso Melo, em São Paulo, o FUTR Health, encontro presencial voltado exclusivamente a decisores do setor de saúde digital, com o objetivo de organizar o debate sobre governança, responsabilidade e liderança setorial.

O evento acontece em um momento decisivo para o setor. Segundo a pesquisa TIC Saúde 2024 (Cetic.br), 17% dos médicos brasileiros já utilizam inteligência artificial na prática clínica, enquanto a telemedicina se consolida como parte da rotina assistencial em clínicas, hospitais e plataformas digitais. O crescimento, no entanto, avança mais rápido do que a maturidade regulatória e operacional do setor.

O estudo “Inteligência artificial na saúde: diagnóstico qualitativo sobre o cenário brasileiro”, lançado pelo Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, aponta também que o mercado global de saúde digital deve quase dobrar de tamanho nos próximos anos, impulsionado pela expansão da telemedicina, da inteligência artificial e do monitoramento remoto. No Brasil, a digitalização avança rapidamente: mais de 90% dos hospitais já



utilizam prontuários eletrônicos, e milhões de consultas médicas passaram a ocorrer em ambientes digitais nos últimos anos, de acordo com a TIC Saúde 2024.

“A transformação digital da medicina já aconteceu. O desafio agora é estruturar essa mudança com governança, responsabilidade e segurança para médicos e pacientes”, afirma Anderson Zilli, CEO da Olá Doutor e um dos painelistas do evento. “O FUTR Health nasce para organizar esse debate e ajudar o setor a evoluir de forma sustentável.”

Da inovação ao risco: o novo dilema da saúde digital

O crescimento acelerado da telemedicina e da inteligência artificial trouxe ganhos de acesso e eficiência, mas também abriu um novo campo de incertezas para médicos, empresas e reguladores. Quem responde por decisões clínicas apoiadas por algoritmos? Onde termina a inovação legítima e começa a infração ética ou regulatória? Como evitar que o médico se torne apenas um executor de consultas em plataformas digitais?

Além disso, o comportamento do paciente mudou: ele aceita menos fricção, compara mais serviços e decide mais rápido. Esse novo perfil pressiona modelos tradicionais de atendimento e expõe a necessidade de estruturar jornadas digitais com qualidade, rastreabi-

lidade e responsabilidade clínica.

É nesse contexto que o FUTR Health propõe discutir não apenas tecnologia, mas governança, compliance e liderança setorial. Diferente de eventos massivos, o encontro foi concebido como um fórum curado, reunindo executivos C-level de healthtechs, diretores médicos, gestores de clínicas e hospitais, especialistas em inovação, profissionais de regulação e compliance e investidores estratégicos do setor.

“O risco não está na tecnologia, mas na ausência de estrutura. Escalar sem protocolo é multiplicar problemas. Escalar com governança é ampliar a capacidade de cuidar”, complementa Anderson Zilli.

Tecnologia, ética e liderança setorial no centro da discussão

A programação do FUTR Health está organizada em dois grandes painéis temáticos.

O primeiro discute Inteligência Artificial, telemedicina e o novo perfil de consumo em saúde, abordando como médicos e organizações podem crescer sem perder autoridade clínica, vínculo com o paciente e sustentabilidade financeira.

O segundo painel é dedicado à Regulação, compliance e ética, tratando dos limites jurídicos, da responsabili-

dade de profissional e da construção de modelos assistenciais juridicamente defensáveis na saúde digital.

Entre os painelistas confirmados estão Drauzio Varella, referência nacional em saúde pública e ética médica; Pedro Dória, jornalista e especialista em inovação, que fará a mediação dos debates; Jairo Bouer, médico e comunicador, com foco em comportamento e humanização do cuidado; Maitê Dahdal, especialista em modelos sustentáveis de telemedicina; Airton Menezes, advogado especialista em direito médico e responsabilidade civil; Anderson Zilli, CEO da Olá Doutor.

A presença de especialistas da medicina, do direito, da regulação e da tecnologia reforça o caráter institucional do encontro e a proposta de equilibrar inovação com responsabilidade.

Um espaço para organizar o futuro da saúde digital

O FUTR Health parte da tese de que a medicina brasileira atravessa uma fase de reorganização estrutural, impulsionada por três forças simultâneas: a incorporação da inteligência artificial na prática clínica, a consolidação regulatória da telemedicina e a mudança no comportamento de pacientes e profissionais de saúde.

Nesse cenário, o Olá Doutor atua como curador do conteúdo e facilitador do diálogo entre diferentes visões do setor, sem ocupar o centro do palco como protagonista comercial. O objetivo é criar um espaço legítimo de construção coletiva sobre os rumos da saúde digital no Brasil.

“O FUTR Health não é apenas um evento, mas uma tentativa de organizar um debate que hoje acontece de forma dispersa. O setor precisa discutir menos ferramentas e mais responsabilidade”, conclui Anderson Zilli.

Entre datas, clima e sentimentos: por que o varejo de flores depende de estratégia?

Clóvis Souza (*)

No varejo de flores, a demanda não nasce apenas de uma necessidade objetiva, mas de um sentimento. Quem compra um buquê ou um arranjo está adquirindo uma memória afetiva. Para as empresas do setor, isso significa que vender exige mais do que produto e preço, exige planejamento estratégico capaz de transformar sensibilidade em operação eficiente. A complexidade aumenta porque nem todo pico de demanda está em datas especiais, mas Dia das Mães e Dia dos Namorados seguem sendo fundamentais.

A importância da estratégia também se reflete nos números do segmento. O mercado global de flores deve movimentar US\$ 104,6 bilhões até 2033, segundo a consultoria Business Research, impulsionado pela digitalização e pela expansão do consumo online. No Brasil, o cenário acompanha essa tendência, com produção em crescimento e estratégias de marketing

mais sofisticadas fortalecendo o segmento.

Os riscos de operar sem planejamento são elevados. Falta de estoque em datas críticas, sobrecarga logística, atrasos de entrega e ruptura de itens-chave comprometem não apenas a venda, mas a experiência emocional do cliente. Um presente que chega fora do prazo carrega impacto maior do que o de uma simples falha de serviço. Em vez de conduzir a demanda, a empresa passa a reagir a crises.

A sazonalidade climática adiciona outra camada de complexidade ao planejamento. Cada estação influencia preferências e disponibilidade. Na primavera, predominam rosas, gérbas e orquídeas em arranjos amplos e tons suaves. O verão favorece espécies tropicais e vibrantes, como girassóis e helicônias. O outono traz paletas quentes e formatos menores, enquanto o inverno destaca flores mais sofisticadas, como lisianthus e orquídeas, em composições estruturadas. Essas variações afetam também preços, custos de importação e logística.

O equilíbrio entre qualidade, frescor e custo depende muito da capacidade das floriculturas em planejar o estoque conforme o clima e o calendário. A logística, por sua vez, torna-se fator crítico em períodos de temperaturas extremas. No frio, são usados veículos refrigerados e embalagens reforçadas. No calor, o foco é manter a umidade e a temperatura estáveis para evitar a desidratação das pétalas. Cada detalhe conta para garantir que o produto chegue perfeito e dentro do prazo.

Mais do que um item sazonal, flores representam emoção e bem-estar. Transformar esse simbolismo em uma operação consistente é o que diferencia empresas que apenas vendem produtos daquelas que constroem relevância de longo prazo. Em mercados movidos por sentimentos, estratégia não é acessório. É o que sustenta crescimento, confiança e vantagem competitiva.

(*) CEO da Giuliana Flores (giulianaflores@nbpres.com.br).



Sete passos para sair da CLT e empreender com franquia de consórcios

Busca por autonomia financeira e renda previsível impulsiona profissionais que migraram para modelo estruturado de negócios

A migração do regime CLT para o empreendedorismo ganhou tração nos últimos anos, impulsionada pela busca por previsibilidade de renda e maior controle sobre a própria carreira. Em vez de iniciar um negócio do zero, parte desses profissionais tem recorrido ao franchising, setor que faturou R\$ 273,083 bilhões em 2024, crescimento nominal de 13,8% em relação ao ano anterior, segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF).



tínuo e acompanhamento estratégico, reduzindo a curva de aprendizado”, afirma.

Fundada em 2019, a FVL estruturou um modelo de franquias voltado exclusivamente ao segmento de consórcios. Segundo a própria companhia, trata-se da única rede formatada exclusivamente nesse nicho no país, com metodologia comercial padronizada, foco consultivo e expansão nacional por meio de presença regional.

Perfil empreendedor é determinante

A transição exige mais do que vontade de empreender. Uma franquia de consórcios demanda disciplina comercial, organização da carteira de clientes e visão consultiva. O franqueado atua como orientador financeiro, estruturando estratégias de aquisição patrimonial para o cliente.

“Não se trata apenas de vender cotas. É preciso entender planejamento financeiro, metas e relacionamento de longo prazo.

O franqueado precisa ter mentalidade comercial e constância na prospecção”, diz Fuzinelli, ao apontar sete passos para uma transição estruturada.

1. Organizar a vida financeira - Antes de deixar o emprego formal, é fundamental formar reserva de emergência e separar capital de investimento do orçamento pessoal.

2. Avaliar o perfil empreendedor - Disciplina comercial, gestão de rotina e capacidade de relacionamento são competências essenciais no setor.

3. Escolher um mercado com demanda comprovada - Com crescimento consistente e recorde de vendas, o sistema de consórcios apresenta expansão acima da média de diversos segmentos financeiros.

4. Optar por modelo com metodologia validada - Franquias estruturadas reduzem riscos operacionais ao oferecer treinamento,

suporte comercial e padronização de processos.

5. Considerar modelo enxuto de operação - Estruturas em home office diminuem custos fixos e permitem transição gradual, mantendo controle financeiro.

6. Analisar contrato e regularização - É indispensável verificar se a administradora de consórcios é autorizada pelo Banco Central e analisar a Circular de Oferta de Franquia conforme a Lei de Franquias.

7. Estabelecer metas e projeções claras - Planejamento financeiro, metas comerciais mensais e acompanhamento de indicadores fortalecem a consolidação do negócio.

No caso da FVL Consórcios, o modelo prevê investimento inicial a partir de R\$ 20 mil no formato Home e até R\$ 150 mil no modelo, com ponto físico, com estimativa de retorno entre nove e doze meses e lucratividade média entre 40% e 50%, segundo a empresa. A companhia projeta alcançar 60 franquias em operação até o fim de 2026 e ultrapassar R\$ 1 bilhão em vendas no período.

Para o executivo, a decisão deve ser estratégica. “O mercado está aquecido, mas o resultado depende de método e execução. Quando o profissional une disciplina comercial a um modelo validado, a transição deixa de ser aposta e passa a ser projeto estruturado”, conclui.

Portugal e o limite jurídico da cidadania tratada como mercado

Evânia França (*)

O endurecimento recente da política migratória europeia, especialmente em Portugal, não decorre de um impulso isolado nem de mera mudança ideológica. Trata-se de uma reação institucional ao esvaziamento do sentido jurídico da cidadania europeia, que passou a ser apresentada, em muitos casos, como um produto de mercado.

Essa mercantilização se materializa na atuação de intermediários, escritórios especializados e estratégias de marketing jurídico internacional que vendem a ideia de “passaporte europeu” como ativo de mobilidade, investimento ou proteção patrimonial, muitas vezes dissociado de vínculos reais com o Estado concedente. Nesse processo, a linguagem jurídica cede espaço a narrativas comerciais, em que a nacionalidade surge como atalho e solução rápida para restrições migratórias globais.

Quando o direito à nacionalidade é tratado como mercadoria, o Estado responde com rigor para proteger a própria integridade do sistema jurídico. Essa lógica de mercado não se restringe ao caso português. Ela se manifesta também em programas de vistos gold, regimes de residência por investimento e iniciativas de naturalização acelerada baseadas exclusivamente em capital, renda ou aportes financeiros, fenômenos observados em diferentes países europeus na última década. Em todos esses casos, o denominador comum é a substituição progressiva de critérios jurídicos, históricos e sociais por uma lógica de oferta e demanda, o que tensiona diretamente o Estado de Direito ao esvaziar o controle narrativo e normativo sobre quem pertence à comunidade política.

Portugal ocupa posição central nesse debate. A política de concessão de nacionalidade a descendentes de judeus sefarditas, instituída em 2015, surgiu como instrumento de reparação histórica pelas expulsões e perseguições ocorridas a partir do século XV. Até agosto de 2022, a legislação permitia que essa ligação fosse comprovada por meio de um certificado de ascendência sefardita emitido pela Comunidade Israelita de Lisboa, sem a exigência de residência ou outros vínculos contemporâneos com o país. Segundo dados do Ministério da Justiça de Portugal, mais de 56 mil pedidos foram apresentados entre 2015 e 2022, número que cresceu de forma exponencial à medida que o instituto se popularizou em mercados estrangeiros.

Esse crescimento acelerado não foi acompanhado, em muitos casos, pelo mesmo rigor histórico e jurídico que inspirou a norma original. Em 2022, após apontamentos de fragilidades na verificação dos requisitos e na capacidade administrativa de análise, o regime foi modificado para exigir a comprovação de vínculo real com Portugal, por meio de elementos como propriedade recebida por herança, participação em associações ou cooperativas portuguesas, ou deslocamentos regulares ao longo da vida ao país. Em 2024, novas alterações reforçaram esse movimento, passando a exigir residência em Portugal por pelo menos três anos, de forma contínua ou não, além da homologação do certificado da Comunidade Israelita de Lisboa

por uma comissão do governo português.

Há uma leitura recorrente que associa o endurecimento das políticas europeias exclusivamente a fatores quantitativos, como o aumento dos fluxos migratórios após a pandemia. Dados da Eurostat indicam que a União Europeia recebeu cerca de 5,1 milhões de imigrantes em 2022, número expressivo, mas compatível com a retomada da mobilidade internacional no período. Ainda assim, reduzir o debate a estatísticas é insuficiente. Política migratória e legislação de nacionalidade não operam em esferas estanques.

Em muitos países europeus, o tempo de residência regular no território é critério central para a aquisição da nacionalidade, o que demonstra a interdependência entre gestão migratória e definição de pertencimento jurídico. Endurecer regras de nacionalidade, portanto, também é uma resposta indireta à pressão sobre os sistemas migratórios, refletindo escolhas estatais sobre integração, capacidade administrativa e critérios de inclusão social e política.

O debate público costuma oscilar entre separar rigidamente nacionalidade e política migratória ou tratá-las como esferas totalmente independentes. Na prática, porém, essa distinção é menos nítida do que sugere a teoria jurídica. A nacionalidade constitui, de fato, um vínculo jurídico permanente entre indivíduo e Estado, com efeitos constitucionais, históricos e institucionais profundos. Ao mesmo tempo, ela se articula diretamente com a política migratória, já que, em muitos ordenamentos, o tempo de residência, a integração social e a permanência regular no território são critérios centrais para sua aquisição. Assim, embora não se confunda com um simples instrumento de controle de fronteiras, a nacionalidade também não pode ser dissociada das escolhas estatais sobre migração, pertencimento e integração social.

Na Europa, o movimento regulatório evidencia essa tensão entre migração e nacionalidade. O reforço das regras reflete a tentativa dos Estados de recompor a coerência do sentido jurídico da cidadania diante da pressão migratória e da ampliação dos critérios de acesso. Nesse contexto, o caso português é ilustrativo: ao transformar um instituto jurídico excepcional em promessa de passaporte rápido, parte do mercado esvaziou seu significado, levando o Estado a reagir com critérios mais restritivos para preservar a consistência do vínculo de cidadania.

Portanto, resgatar o sentido jurídico da cidadania exige reconhecer que a nacionalidade não é um benefício comercial nem um atalho migratório. Ela representa um vínculo jurídico-político profundo, que requer responsabilidade do Estado, critérios claros e respeito à memória histórica. Somente assim é possível equilibrar seletividade e justiça, garantindo que a cidadania cumpra seu papel constitucional e social sem penalizar quem cumpre a lei.

(*) Advogada especialista em Direito Migratório, inscrita na Ordem dos Advogados de Portugal e na Ordem dos Advogados do Brasil. Atua de forma estratégica em imigração portuguesa e europeia, com foco em processos de nacionalidade, vistos e autorizações de residência.

Reforma Tributária redefine a base de arrecadação e exige adaptações tecnológicas de municípios

Busca dos municípios por cadastros atualizados e simulações de PGV tornou-se urgente para evitar perda de arrecadação. Tecnologia pode ser aliada destas mudanças.

A Reforma Tributária já está em fase de implementação em todo o país e deve transformar profundamente a forma como os municípios arrecadam, planejam e gerenciam suas receitas. Com a extinção do ISS, que será gradativamente incorporado ao novo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e a obrigatoriedade de adoção do Cadastro Imobiliário Brasileiro (CIB), prefeituras de todos os portes precisarão atualizar seus cadastros territoriais e metodologias de cálculo, sob pena de perda de receita e aumento de contestações.

“A migração para o novo modelo com IBS/CBS, exigências de integração ao Sistema Nacional de Gestão de Informações Territoriais (SINTER) e adoção do Cadastro Imobiliário Brasileiro (CIB) torna urgente a combinação de cadastro técnico multifinalitário (CTM) atualizado, simulações de Planta Genérica de Valores (PGV) e referências de mercado para sustentar decisões e dar previsibilidade orçamentária”, afirma o CEO da Geopixel, empresa especializada em geointeligência, Fernando Leonardi.

Atualmente, mais de 80 % dos municípios brasileiros ainda não dispõem de um cadastro imobiliário atualizado ou georreferenciado, lacuna que, na prática, amplia as distorções entre base venal e realidade do território e potencializa glosas e judicialização. Isso sem falar na redução drástica na participação municipal na redistribuição do IBS, do risco de exclusão do SINTER por ausência do CIB e perda das transferências voluntárias da União.

“Em capitais, essas não conformidades podem significar perdas anuais entre R\$ 80 milhões e R\$ 350 milhões, considerando a redistribuição do IBS, a restrição a repasses e o aumento de passivos”, explica Leonardi.

Diante deste cenário, o uso de sistemas integrados e georreferenciados se tornou uma necessidade urgente das prefeituras para atender à legislação. Com 18 anos de atuação em geointeligência municipal, a Geopixel estruturou um conjunto de soluções para apoiar a transição e que já estão em uso por muitas prefeituras.

Conheça as soluções que podem apoiar as prefeituras na reforma tributária:

O Cadastro Técnico Multifinalitário (CTM) organiza, em ambiente 100%

web e georreferenciado, dados de lotes, edificações, logradouros, infraestrutura e zoneamento, formando uma base territorial única preparada para integração ao SINTER e para sustentar rotinas de tributação, licenciamento e fiscalização.

O Observatório do Mercado Imobiliário (OMI) monitora valores, séries históricas, comparáveis por região e tendências, permitindo simular impactos em IPTU/ITBI e revisar a PGV com respaldo técnico e metodologias documentadas, o que pode reduzir de 60% a 80% o volume de contestações.

Já o módulo de PGV com simulação viabiliza testes de cenários por território antes do envio à Câmara, com documentação de fontes, amostras e critérios, passo central para legitimidade técnica e social do processo de atualização de valores venais.

“A integração CTM-PGV-OMI garante coerência entre cadastro e base de cálculo, reduz distorções e alinha a arrecadação à realidade do mercado, garantindo um IPTU mais justo e redução das assimetrias na base de cálculo. Para o gestor público isso se traduz em transparência, previsibilidade e maior eficiência arrecadatória sem aumento de alíquota”, conclui Leonardi.



FatCamera_CANVA

PARADOXO CORPORATIVO

DIA INTERNACIONAL DA MULHER: ELAS AVANÇAM, MAS AINDA SÃO MINORIA NO TOPO DAS EMPRESAS

Apesar de maior escolaridade e presença crescente no mercado, mulheres ocupam menos de 40% dos cargos gerenciais no Brasil, enfrentam desigualdade salarial e pagam um preço mais alto em saúde mental para liderar

Em março o mundo celebra o Dia Internacional da Mulher, data que reforça mais que um marco simbólico. Oficializado pela Organização das Nações Unidas em 1975, o Dia Internacional da Mulher expõe um paradoxo corporativo: embora as mulheres sejam maioria nas universidades e ampliem presença no mercado de trabalho, continuam sub-representadas nos cargos de maior poder e decisão.

A liderança feminina deixou de ser pauta periférica e passou a integrar a agenda de competitividade das companhias. Ainda assim, o avanço ocorre em ritmo desigual e, muitas vezes, cobra um preço silencioso, que se traduz em sobrecarga, disparidade salarial e esgotamento mental.

Dados do IBGE indicam que apenas 39,2% dos cargos gerenciais no Brasil são ocupados por mulheres. No setor privado, o percentual de empresas com lideranças femininas consolidadas é ainda menor: 17,4%, segundo levantamento do Insper em parceria com o Instituto Talenses. Nos conselhos de administração, a presença feminina oscila entre 10% e 20%, em um momento de adaptação à nova lei que estabelece cota mínima de 30%.

O contraste fica ainda mais evidente nas companhias listadas na B3. De acordo com o estudo "Mulheres em Ações", 55% das empresas não têm mulheres em cargos de diretoria estatutária e 36% não contam com nenhuma conselheira. Apenas 6% possuem três ou mais mulheres na direção.

No setor público federal, o cenário é relativamente mais equilibrado: 45,6% dos cargos de direção e assessoramento são ocupados por servidoras, segundo o Ministério da Gestão e Inovação. Ainda assim, a igualdade plena segue distante.

O preço do topo

Chegar à alta liderança já é desafiador. Permanecer nela é ainda mais. O chamado "degrau quebrado" explica parte dessa instabilidade: mulheres deixam o topo com mais frequência que homens, pressionadas por burnout, menor rede de apoio e falta de perspectiva de avanço. CEOs mulheres, inclusive, têm menor tempo médio no cargo.

Os números da saúde mental reforçam o alerta. Em 2024 e 2025, as mulheres representaram cerca de 70% dos atendimentos por burnout no SUS. Das licenças concedidas por transtornos mentais pelo Ministério da Previdência Social, 63,8% foram para elas. Entre executivas de alta gestão, até 83% relatam esgotamento frequente, segundo pesquisa da WGSN com a FIA. E 71% admitem sacrificar o autocuidado em prol da carreira.

A desigualdade também é financeira. Mulheres em cargos de liderança ganham, em média, 32,7% a menos que homens na mesma posição, o que representa cerca de R\$ 40 mil a menos por ano, segundo o Dieese. Além disso, seguem dedicando quase o dobro de horas a tarefas domésticas e cuidados, uma variável invisível que impacta desempenho e disponibilidade.

Diversidade como estratégia de crescimento

É nesse contexto que ganha força o trabalho de Tatiana Marzullo, fundadora e CEO da Agência A+, empresa de comunicação com sede no Rio de Janeiro há 19 anos e operação em Orlando há três. Com mais de 27 anos de experiência no mercado, Tatiana construiu uma cultura organizacional majoritariamente feminina, hoje com mais de 65% do quadro formado por mulheres, e transformou sua trajetória em plataforma de formação de novas líderes. "A liderança feminina não é apenas uma questão de representatividade, mas de estratégia empresarial. Diversidade gera inovação e melhores resultados", afirma.

Criado em 2023, o Programa Salto Alto nasce como extensão desse posicionamento. Mais do que um curso, trata-se de uma jornada intensiva de seis meses voltada a um grupo seleto de até 30 mulheres. A jornada inclui preparação estratégica no Brasil, certificações do Disney Institute e da Full Sail University, além de visitas técnicas a empresas como Apple, Starbucks e Whole Foods Market, nos Estados Unidos.



Igor_Kell_CANVA

Baseado em quatro pilares, conteúdo, experiências, conexões e transformação, o programa busca fortalecer visão estratégica, autoconfiança e posicionamento executivo. Desde sua criação, já impactou mais de 300 mulheres, que hoje integram uma comunidade ativa de líderes e empreendedoras.

"Quando o líder entende quem é, qual impacto gera e como se comunica, os resultados aparecem de forma sustentável para o negócio e para as pessoas.", afirma Kátia.

Lideranças que inspiram no varejo

Histórias de mulheres que superaram barreiras ajudam a mostrar como iniciativas e políticas inclusivas podem transformar o mercado. É o caso de Kátia Silva, fundadora da marca de cosméticos naturais Águas de Ipanema. Após uma trajetória de sucesso na L'Oréal Brasil, onde liderou projetos estratégicos, Kátia seguiu seu sonho de criar uma empresa que refletisse seus valores de sustentabilidade e bem-estar.

"Águas de Ipanema não é só um negócio, mas um movimento em prol da beleza consciente. É a realização de um sonho que carreguei por toda a vida", disse Kátia, que hoje é uma referência de liderança e empreendedorismo no setor de beleza.

Outra iniciativa que se destaca é a política do Grupo CVLB (das redes varejistas CASA&VIDEO e Le biscuit) de promoção de mulheres. Márcia Lassance, diretora de Gente & Gestão, foi promovida um ano após retornar de sua licença. "A igualdade de gênero é um pilar do nosso trabalho. Criar um ambiente onde as mulheres possam crescer é essencial para o sucesso coletivo", afirmou Márcia.

Outra executiva que se destaca no varejo é Vanessa Leite, coordenadora de Marketing dos Supermercados Mundial. À frente da área desde 2018, Vanessa construiu sua trajetória em um setor historicamente marcado por lideranças masculinas. Em um ambiente competitivo como o varejo alimentar, seu trabalho consolidou uma abordagem estratégica que combina análise de comportamento, escuta ativa do consumidor e leitura sensível das transformações sociais.

Mais do que ocupar um espaço, Vanessa ampliou o olhar da marca sobre quem está do outro lado do carrinho. Sua atuação tem sido decisiva para aproximar campanhas da realidade das famílias, entender padrões de consumo e traduzir dados em ações práticas que impulsionam resultados. "Estar em

um setor desafiador exige preparo e visão. O varejo muda rápido, e entender quem decide a compra, quem organiza o orçamento e quem influencia o consumo é fundamental. Meu papel é garantir que nossas estratégias conversem com essa realidade de forma inteligente e respeitosa", afirma.

Para ela, liderança feminina não é sobre discurso, mas sobre impacto. "Marketing é leitura de comportamento. Quando ampliamos perspectivas dentro da liderança, ampliamos também a capacidade de inovar. E isso se reflete diretamente nos resultados."

Sob sua coordenação, as campanhas do Mundial passaram a dialogar de maneira mais próxima com o cotidiano das famílias cariocas, reforçando a identidade da rede e fortalecendo a conexão com o público.

Liderança feminina no terceiro setor

No terceiro setor, onde impacto social precisa caminhar lado a lado com governança e sustentabilidade financeira, Bianca Provedel representa uma liderança que combina propósito e gestão estratégica. À frente do Instituto Ronald McDonald, uma das principais organizações de apoio à oncologia pediátrica no país, ela conduz uma estrutura nacional que articula empresas, voluntários, poder público e sociedade civil em torno de uma causa de alta complexidade: reduzir desigualdades no acesso ao diagnóstico e tratamento do câncer infantojuvenil.

Sob sua liderança, o Instituto consolidou programas estruturados, ampliou investimento social e fortaleceu métricas de impacto, posicionando o terceiro setor como agente de transformação com resultados mensuráveis. "Liderar é garantir que propósito e eficiência caminhem juntos. No terceiro setor, isso significa transformar recursos em acesso real à saúde, com responsabilidade, transparência e visão de longo prazo", afirma.

Opinião de especialistas em liderança

Para Lara Bezerra, especialista em carreira e liderança e fundadora da WorkCoherence, o desafio central não está apenas em ampliar números, mas em transformar a lógica, a cultura e os critérios que historicamente moldaram esses ambientes. Quando a diversidade é tratada apenas como símbolo, seu impacto é limitado; ela só gera valor quando altera a forma como as decisões são tomadas. "Há sinais positivos, como maior pressão por boas práticas de governança e uma compreensão crescente de que diversidade no topo não é uma pauta social, mas um fator direto de qualidade estratégica. A verdadeira virada acontece quando as empresas deixam de perguntar quantas mulheres estão à mesa e passam a refletir sobre quanto espaço elas têm para influenciar a estratégia e o futuro do negócio".

Lara destaca que apoiar mulheres em cargos elevados passa também por reconhecer os desafios específicos que enfrentam, como a conciliação entre vida profissional, maternidade e responsabilidades familiares, e por fortalecer uma liderança mais consciente, baseada em autoconhecimento, equilíbrio emocional e clareza decisória.

"Diversidade, quando incorporada à governança e combinada a diferentes recortes, como raça, origem socioeconômica e experiências de vida, amplia a diversidade cognitiva, melhora a qualidade das decisões e fortalece os resultados no longo prazo". Para ela, equipes e conselhos diversos elevam o nível de consciência organizacional e constroem uma prosperidade mais sólida, sustentável e alinhada com o impacto que as empresas geram na sociedade.

Força feminina na indústria farmacêutica

Alba Eiras de França, Diretora de Pessoas e Comunicação na Lundbeck Brasil, se destaca por uma liderança humanizada, baseada na autonomia, no crescimento e na valorização de sua equipe. Com mais de 20 anos de experiência em Recursos Humanos, ela promove um ambiente de trabalho justo e colaborativo, onde cada profissional tem espaço para se desenvolver e contribuir ativamente. "Amo olhar para o indivíduo", afirma, reforçando seu compromisso com uma gestão que vai além dos números, focada no impacto positivo na vida das pessoas.

À frente da ALKO do Brasil, Juliana Komel ocupa hoje o cargo de Co-CEO, destacando-se como uma liderança feminina em um setor tradicionalmente dominado por homens. Sua trajetória reflete a crescente presença das mulheres na indústria de diagnóstico por imagem e na gestão de empresas do setor de saúde, reforçando a importância da diversidade e da equidade no ambiente corporativo. "Assumir a liderança em um setor tão estratégico como o diagnóstico por imagem é um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para reforçar o papel da mulher na indústria. A diversidade de pensamento e a equidade são essenciais para impulsionar inovação e crescimento sustentável." – Juliana Komel, Co-CEO da empresa.

Na MedQuímica, a presença feminina é cada vez mais expressiva, especialmente em cargos de liderança, reforçando a importância da diversidade e do protagonismo das mulheres no setor farmacêutico. Um dos exemplos dessa representatividade é Roberta Carlini, diretora de Diretora de Pessoas & Futuro da MedQuímica.

"Os avanços da presença feminina na liderança da indústria farmacêutica mostram que diversidade não é apenas uma pauta social, mas um fator estratégico de transformação. Quando mulheres ocupam espaços de decisão, ampliamos a capacidade das empresas de unir performance e propósito, inovação e empatia. Ainda há desafios importantes, especialmente em áreas historicamente masculinas, mas cada passo dado reforça que liderar também é cuidar de pessoas, de culturas organizacionais mais éticas e de negócios mais sustentáveis. Fortalecer a liderança feminina é investir em resultados, em inclusão real e em um futuro corporativo mais humano", afirma Carlini.



Monkey_Business_Images_CANVA