

O que aprendi sendo mulher e empreendedora por 14 anos

Nara Iachan (*)

Quando comecei a empreender, acreditava que o maior desafio seria ter boas ideias. Imaginava que construir uma empresa dependia principalmente de criatividade, energia e da capacidade de trabalhar mais do que todo mundo ao redor

Com o tempo, percebi que a realidade é bem diferente. O verdadeiro desafio não está na ideia inicial, mas na capacidade de continuar tomando decisões importantes mesmo sem ter todas as respostas. Empreender é conviver diariamente com a incerteza. É seguir em frente sem garantias, sabendo que algumas decisões só revelarão seus resultados meses - ou até anos - depois.

Ao longo de 14 anos, aprendi que muitas das conquistas que pareciam vitórias no curto prazo podem, na verdade, se transformar em armadilhas no longo prazo. Empresas podem expandir enquanto acumulam fragilidades silenciosas: modelos de negócio insustentáveis, estruturas de custo desequilibradas ou produtos que não resolvem problemas reais. A maturidade empreendedora começa quando entendemos que crescer não é o objetivo final. O objetivo é construir algo que faça sentido, gere valor e se sustente ao longo do tempo.

Apesar do aumento de iniciativas voltadas à diversidade nos últimos anos, a presença feminina na tecnologia, área na qual também atuo, ainda está longe da equidade. No Brasil, apenas 19,2% dos especialistas em Tecnologia da Informação são mulheres, segundo o estudo W-Tech 2025, do Sof-tex, que aponta que seriam necessárias mais de 53 mil novas profissionais por ano para que o país se aproxime da paridade até 2030.

Muitas vezes, entramos no mercado precisando provar nossa competência mais de uma vez - para investidores, parceiros, clientes e, em alguns momentos, para nós mesmas. Existe uma expectativa de que precisa-

mos estar sempre prontas, seguras e impecáveis.

Somado a isso, uma das lições mais difíceis foi aprender a abrir mão de ideias nas quais eu acreditava profundamente. Encerrar projetos, rever estratégias ou admitir que algo não está funcionando exige coragem. E, paradoxalmente, são essas decisões que mais protegem o futuro da empresa. Outra virada importante acontece quando entendemos que liderança não é sobre ter todas as respostas.

No início, é comum acreditar que o líder precisa ser a pessoa mais brilhante da sala - aquela que concentra as melhores ideias e define todos os caminhos. Com o tempo, fica claro que liderar é outra coisa.

É criar ambientes onde as melhores ideias possam surgir, independente de quem as traga. É formar times capazes de pensar, questionar e evoluir juntos. Empresas sólidas nascem quando o talento coletivo supera a necessidade de centralizar decisões. No entanto, talvez a maior transformação provocada pelo empreendedorismo seja interna. Empreender não muda apenas o que você faz, muda a forma como você enxerga risco, responsabilidade e o próprio tempo.

Com os anos, você entende que não existe um momento em que tudo fica completamente claro. O caminho de um negócio é feito de ajustes constantes, revisões de rota e aprendizados que só aparecem na prática.

Depois de 14 anos empreendendo, continuo acreditando profundamente no poder de construir empresas. E acredito, também, que ver mais mulheres ocupando posições de liderança não é apenas uma questão de representatividade, é uma transformação no próprio ambiente de negócios. Lideranças diversas constroem empresas mais resilientes, mais conectadas com as pessoas e mais preparadas para o futuro.

(*) CMO da Loyalm by Cuponeria.

Contratos mal redigidos em condomínios geram prejuízos diretos para empresas

Imprecisões contratuais, desequilíbrio de responsabilidades e decisões sem base jurídica agravam conflitos em centros logísticos e complexos comerciais

Empresas instaladas em condomínios logísticos e comerciais têm enfrentado disputas judiciais cada vez mais frequentes por conta de cláusulas ambíguas, obrigações desproporcionais e decisões administrativas tomadas sem respaldo legal em contratos, convenções e regulamentos. Embora o ambiente condominial empresarial exija um alto nível de previsibilidade para garantir o funcionamento das operações, muitas transações ainda são firmadas sem qualquer revisão jurídica prévia de sua documentação, o que acaba gerando custos inesperados, entraves operacionais e insegurança.

O problema se intensifica à medida que esse modelo de ocupação se torna mais comum no setor produtivo. De acordo com o Instituto Nacional de Condomínios e Apoio aos Condôminos (INCC), o número de condomínios no Brasil passou de 420 mil em 2016 para mais de 520 mil em 2024, uma expansão de 23,8% em apenas oito anos. Embora os dados englobem também empreendimentos residenciais, esse crescimento reflete no universo empresarial, com a multiplicação de centros logísticos, polos industriais e empreendimentos comerciais sob gestão condominial.

De acordo com o advogado Marcelo Ciscato, sócio-fundador do Ciscato Advogados Associados, a origem de grande parte dos conflitos está na ausência de rigor técnico na elaboração dos documentos que regem a convivência nesses ambientes. "É comum que esses contratos sejam redigidos pelo próprio síndico, sem assessoria especializada, o que leva à inclusão de cláusulas imprecisas sobre responsabilidades, rateio de despesas e regras de funcionamento", afirma.



Além disso, muitas convenções e regulamentos internos acabam sendo tratados como documentos secundários, mesmo quando impõem obrigações permanentes, como restrições operacionais e exigências financeiras. "O foco costuma recair sobre o contrato de locação ou de compra e venda, enquanto os documentos condominiais ficam à margem da análise jurídica, apesar de terem efeitos concretos e contínuos sobre a atividade empresarial", explica o advogado.

Entre os pontos mais delicados estão cláusulas que permitem alterações unilaterais de normas ou custos, penalidades sem critérios objetivos e repasses de encargos que extrapolam a responsabilidade legal da parte ocupante. "É frequente, por exemplo, a imposição de regras internas criadas após a assinatura do contrato, como novas restrições de horários ou circulação de veículos,

Embora o ambiente condominial empresarial exija um alto nível de previsibilidade para garantir o funcionamento das operações, muitas transações ainda são firmadas sem qualquer revisão jurídica prévia de sua documentação, o que acaba gerando custos inesperados, entraves operacionais e insegurança

sem deliberação assemblear ou respaldo contratual, o que compromete a operação e pode gerar perdas significativas", alerta.

Profissionalização desigual

O cenário é agravado pela capacitação desigual da gestão condominial. Embora 46% dos síndicos atuem de forma profissional, segundo pesquisa do Datafolha para o Grupo Superlógica, ainda há uma parcela relevante de administradores que tomam decisões importantes sem o preparo jurídico e formação necessários. "O síndico possui poderes de gestão, mas precisa respeitar os limites da convenção e da lei. Medidas que alteram o funcionamento ou restringem a atividade econômica exigem base normativa clara e, quando necessário, aprovação em assembleia", pontua Marcelo.

Outro fator de risco está na aplicação de multas desproporcionais em contratos

que preveem renovação automática. Embora a Lei do Inquilinato (Lei nº 8.245, de 1991) estabeleça limites e critérios para a rescisão, há casos em que as penalidades permanecem inalteradas mesmo após a prorrogação do prazo inicial, o que pode configurar abusividade e ser revertido judicialmente.

A ausência de autorização do conselho ou de previsão orçamentária também pode comprometer a validade de contratos assinados pelo síndico, afetando a parte contratante que, mesmo de boa-fé, acaba envolvida em disputas internas do condomínio. "Esses vícios de representação trazem risco real de suspensão contratual, cobranças indevidas e paralisação de atividades", afirma.

Análise jurídica

Segundo o especialista, o momento ideal para levar os contratos condominiais à análise jurídica é antes da instalação no imóvel. No entanto, ele ressalta que qualquer renovação, alteração ou nova pactuação também deve passar por revisão técnica. "A atuação preventiva ainda é a melhor forma de mitigar litígios, reduzir custos e garantir estabilidade jurídica".

Em empreendimentos empresariais de grande porte, como centros logísticos e galpões industriais, a fragilidade contratual pode comprometer não apenas a operação cotidiana, mas também o valor de ativos em processos de expansão ou venda. "A falta de governança nos contratos condominiais afasta investidores, dificulta negociações e expõe a operação a passivos ocultos que poderiam ser evitados com uma estrutura documental sólida", conclui.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

16º Subdistrito - Mooca

Luiz Orlando de Barros Segala - Oficial

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

Apretendente: **THAÍS ORLANDO DE CARVALHO**, estado civil solteira, profissão psicóloga, nascida em São Paulo, SP, no dia 05/11/1993, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Lídio Araújo de Carvalho e de Maria Alice Orlando de Carvalho. Apretendente: **THAÍS DO ESPÍRITO SANTO DONATO**, estado civil solteira, profissão engenheira ambiental, nascida em São Paulo, SP, no dia 01/07/1996, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Claudio Victor Donato Junior e de Deise do Espírito Santo Donato.

Opretendente: **FELIPE ROBERTO DA SILVA**, estado civil solteiro, profissão autônomo, nascido em Franco da Rocha, SP, no dia 11/12/1999, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Marcos Roberto da Silva e de Debora Alves de Oliveira. Apretendente: **FATIMA GERMANIA LUNA VARGAS**, estado civil solteira, profissão visual merchandising, nascida em Guadalajara, México, SP, no dia 21/12/1999, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de German Asuncion Luna Reys e de Martha Jeczabel Vargas Valdovinos.

Opretendente: **ABRAÃO RARZARUCK LIMA**, estado civil solteiro, profissão desenvolvedor de software, nascido em São Paulo, SP, no dia 15/11/1989, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Lucas Santos Lima e de Laura Rigo Quirino. Apretendente: **CLAUDIA ALESSANDRA IVANOCKO**, estado civil solteira, profissão arquiteta, nascida em São Paulo, SP, no dia 21/10/1989, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Eduardo Ivanocko e de Celise Ivanocko.

Opretendente: **DOUGLAS PEREIRA RIBEIRO**, estado civil solteiro, profissão analista financeiro, nascido em Porto Alegre, RS, no dia 11/06/1999, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Valdir Blind Ribeiro e de Sheyla Rosana Dambiski Pereira Ribeiro. Apretendente: **MAYSA DOS SANTOS BITTENCOURT RAMOS**, estado civil divorciada, profissão psicóloga, nascida em Itapeirica da Serra, SP, no dia 03/12/2002, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Mario Shigueo Bittencourt Ramos e de Ivete dos Santos Bittencourt Ramos.

Opretendente: **LEANDRO DE ASSIS RAIMUNDO**, estado civil divorciado, profissão porteiro, nascido em São Paulo, SP, no dia 08/12/1974, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de João Luiz Raimundo e de Ana Maria de Assis Raimundo. Apretendente: **PATRICIA ALVES**, estado civil solteira, profissão analista, nascida em São Paulo, SP, no dia 20/03/1975, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, São Paulo, filha de Altivo Mallmann Alves e de Clair Ermes Alves.

Opretendente: **THIAGO FONSECA MACHADO DE OLIVEIRA**, estado civil solteiro, profissão representante comercial, nascido em São Paulo, SP, no dia 20/05/1984, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Silvano Machado de Oliveira e de Ivone Jean Fonseca. Apretendente: **TAYNARA DE FIGUEIREDO LUSTOSA AMARAL**, estado civil solteira, profissão jornalista, nascida em Brasília, DF, no dia 14/01/1987, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Luiz Afonso Lustosa do Amaral e de Marly Figueiredo Lemos Lustosa do Amaral.

Opretendente: **MATHEUS MISTRONI DO BONFIM**, estado civil solteiro, profissão analista, nascido em São Paulo, SP, no dia 25/10/1994, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Gilberto Rosa do Bonfim e de Viviani Mistroni. Apretendente: **MARIANA RODRIGUES DA SILVA**, estado civil solteira, profissão publicitária, nascida em São Paulo, SP, no dia 15/08/1995, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Arnaldo Pedro da Silva e de Maria de Fátima Rodrigues.

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

Jornal Empresas & Negócios

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS

15º Subdistrito - Bom Retiro

Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

Opretendente: **WALTER TAVARES DE SALES**, nascido nesta Capital, Jabaquara, SP, no dia 25/04/1988, profissão designer, estado civil divorciado, residente e domiciliado em local ignorado, filho de José Lopes de Sales e de Maria Tavares de Sales. Opretendente: **DANIEL LIMA E SILVA**, nascido em Goiânia, GO, no dia 29/01/1976, profissão designer, estado civil solteiro, residente e domiciliado em local ignorado, filho de José Eustáquio da Silva e de Maria das Neves Lima e Silva.

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

Jornal Empresas & Negócios



PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/290F-8931-3C59-4F20> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 290F-8931-3C59-4F20



Hash do Documento

6E8C3C2F26430806F995B8AF CDC615D059E9456E97585399AB8AC98ABEE955F8

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 20/04/2026 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 20/04/2026 19:13 UTC-03:00
Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.15

AC: AC Certisign RFB G5

