



## Família, escola e plataformas digitais: quem protege nossos adolescentes?

Celso Hartmann (\*)

*Vivemos um raro ponto de convergência em uma sociedade polarizada: a preocupação com os efeitos das redes sociais sobre crianças e adolescentes*

Países, educadores e legisladores divergem em quase tudo, mas compartilham a mesma inquietação: como protegê-los?

Alguns países discutem ou adotam a proibição de redes para menores de 16 anos, como Austrália e Reino Unido. Este último lançou a campanha “You Won’t Know Until You Ask”, incentivando o diálogo entre pais e filhos sobre conteúdos inadequados. Restrição e conversa parecem opostas, mas podem ser complementares. Como diretor de escola, defendendo que o caminho mais consistente e formador é o diálogo sustentado pela corresponsabilidade entre família e escola.

A proibição ampla seduz pela simplicidade: se há risco, elimina-se o acesso. Mas soluções simples para problemas complexos acarretam efeitos colaterais. Primeiro, a eficácia é limitada: jovens burlam os bloqueios com VPNs e outras ferramentas. Em segundo lugar, podem migrar para ambientes menos regulados e mais perigosos. Terceiro, há o risco de censura quando o Estado exclui um grupo de um espaço central de informação, cultura e convivência.

Redes sociais não são apenas ameaça. São também espaços de pertencimento para jovens isolados por questões geográficas ou identitárias. São fontes de informação — ainda que misturem qualidade e desinformação. Interditar esse universo ignora sua complexidade. Isso não significa relativizar riscos reais: automutilação, distúrbios alimentares, pornografia, desafios perigosos e cyberbullying exigem resposta firme das plataformas e regulação responsável do Estado. Mas regular não é interditar indiscriminadamente.

A campanha britânica parte de um dado inquietante: muitos pais nunca conversaram com os filhos sobre o que consomem online. O problema não é apenas tecnológico; é relacional. Nenhuma lei substitui uma conversa honesta. Nenhum filtro de-

envolve senso crítico. Nenhum bloqueio automático constrói maturidade — ao contrário, pode estimular o desafio clandestino.

Educação digital é educação moral e emocional. Acontece em casa, nas conversas cotidianas, e se fortalece na escola, com projetos estruturados e orientação pedagógica. Precisamos ensinar os jovens a questionar o que consomem, como isso os faz sentir, se a informação é confiável e por que a acessam. Essa competência nasce do diálogo, não da proibição.

Completo-se um ano da lei que proibiu celulares no ambiente escolar. Sou favorável à restrição no contexto escolar. A escola é espaço de foco, convivência presencial e construção intelectual. É onde se aprende a sustentar atenção, desenvolver disciplina interna e interagir sem mediação constante de telas.

A restrição não nega a tecnologia; organiza seu uso. Ensina que há contextos que exigem concentração e atividades que não podem competir com notificações infinitas. A distração nem sempre é bem-vinda. Essa é uma aprendizagem para a vida adulta: saber alternar momentos de concentração profunda e uso produtivo da tecnologia. Maturidade é transitar entre esses ambientes.

Proibições devem ser pontuais. Crianças pequenas não têm maturidade cognitiva e emocional para navegar sozinhas: limites rígidos fazem sentido. Na adolescência, o desafio deixa de ser afastar e passa a ser ensinar a usar. Blindar integralmente pode comprometer a autonomia; expor sem orientação é irresponsável. O caminho do meio é educar para o uso consciente. A proteção real não virá de uma decisão isolada, mas da soma de três movimentos: diálogo consistente nas famílias; escolas que ensinam uso crítico da tecnologia; plataformas responsabilizadas por seus algoritmos e designs viciantes, sob regulação e auditoria.

Preparar adolescentes para o futuro não é excluí-los do mundo digital, mas capacitá-los para habitá-lo com consciência. Entre a proibição ampla e a permissividade irrestrita, há um caminho mais exigente — e mais eficaz: o da educação compartilhada.

(\*) Diretor executivo dos colégios da Rede Positivo.

# Reforma tributária exige mais organização financeira do varejo antes do Dia das Mães

Loja de moda Passarela+ mostra como gestão eficiente, controle de estoque e uso de tecnologia ajudam a impulsionar resultados em uma das datas mais importantes do comércio

Com a proximidade do Dia das Mães, uma das datas mais relevantes para o varejo brasileiro, lojistas enfrentam um novo desafio: alinhar o aumento da demanda com as exigências trazidas pela reforma tributária. Mais do que nunca, vender bem já não é suficiente. A eficiência na gestão financeira e operacional se torna decisiva para garantir rentabilidade.

De acordo com Lucas Sousa, gerente comercial da GestãoClick, a reforma tributária aumenta a necessidade de precisão nos dados financeiros e fiscais. “Na prática, o lojista passa a depender menos de ajustes depois e mais de controle em tempo real”, explica. Isso exige integração entre vendas, estoque e financeiro, além de atenção redobrada à classificação fiscal (NCM, CFOP, CST), pois erros passam a impactar diretamente a margem.

“O lojista passa a precisar de uma base muito mais organizada. Cadastro de produtos correto, estoque atualizado e fluxo financeiro estruturado deixam de ser diferenciais e se tornam obrigatórios”, diz Sousa. Um dos principais riscos está na falta de organização interna. “O maior problema não é a reforma em si, mas a fragilidade da gestão que já existia antes dela. Empresas com dados inconsistentes, baixa integração e pouco controle tendem a ter mais dificuldade de adaptação”, afirma.

Esse cenário impacta diretamente o planejamento para datas sazonais como o Dia das Mães. Sem controle adequado, o varejista pode até aumentar as vendas, mas comprometer a margem de lucro. “O risco é vender mais e lucrar menos, ou até ter prejuízo”, completa Sousa.

**Case: gestão estratégica impulsiona resultados no varejo de moda**



Graciele Brito

Na prática, empresas que já investem em organização e tecnologia saem na frente. É o caso da loja de roupas Passarela+, que vem aprimorando sua gestão para enfrentar tanto o aumento da demanda quanto as mudanças tributárias.

Para Graciele Brito, responsável pela loja, o segredo está no planejamento e na tomada de decisões baseada em dados. “No mês das mães, não basta vender bem, é preciso ter estratégia e gestão. Planejamento, controle de estoque e decisões assertivas fazem toda a diferença, principalmente em períodos de alta demanda”, afirma.

A loja utiliza histórico de vendas e comportamento das clientes para definir um mix equilibrado de produtos, combinando peças mais comerciais com itens de maior valor agregado. Além disso, aposta em reposições estratégicas ao longo da campanha, evitando compras excessivas de uma só vez.

“A gente evita erros no estoque trabalhando com dados. Não compramos tudo de uma vez, fazemos ajustes conforme a demanda. Isso reduz desperdícios e evita capital parado”, explica. O uso de tecnologia também é um pilar central da estratégia. Com um sistema de gestão integrado, a equipe acompanha o estoque em tempo real, o que permite decisões mais rápidas e precisas. “Isso melhora diretamente a saúde financeira da loja”, destaca Graciele.

Entre os erros mais frequentes no período, a empresária aponta a falta de planejamento. “Muitos lojistas se empolgam com a data e acabam exagerando no estoque ou deixam de acompanhar os números da empresa”, diz.

Diante das mudanças tributárias, a Passarela+ decidiu se antecipar, organizando processos internos e monitorando de perto custos, margens e precificação. O resultado foi mais controle, menos desperdício e decisões mais estratégicas. “O principal aprendizado é que gestão não é opcional, é essencial para crescer com segurança”, resume. Apesar dos avanços, o processo também trouxe desafios. “A maior dificuldade foi sair do operacional e olhar mais para a gestão estratégica”, afirma.

**Preparação é a chave para crescer com sustentabilidade**

Para Lucas Sousa, o caminho é claro: antecipação, planejamento e uso de tecnologia são fundamentais para enfrentar o novo cenário e aproveitar oportunidades em datas importantes para o comércio. “O conselho para outros lojistas é simples: se antecipem, planejem, analisem seus números e usem a tecnologia a seu favor. Quem se prepara melhor, vende melhor e cresce de forma mais sustentável”, conclui Graciele.

## Por que 60% das indústrias não conseguem sustentar ganhos de eficiência

Ricardo Borgatti (\*)

Mais de 60% das empresas industriais relatam dificuldade em conectar iniciativas operacionais à estratégia do negócio, segundo o relatório Global Manufacturing Outlook 2025 da KPMG. O dado não revela apenas um desalinhamento pontual, mas escancara um problema estrutural que ajuda a explicar por que tantas iniciativas Lean fracassam ao longo do tempo. Em um ambiente de pressão por produtividade e eficiência, multiplicam-se projetos, ferramentas e programas de melhoria, mas falta o elemento central que sustenta o resultado: um sistema de gestão das operações coerente com a estratégia.

O entusiasmo com ferramentas como Kanban, SMED e eventos de melhoria contínua criou a ilusão de que eficiência pode ser instalada por partes. Essa lógica fragmentada até gera ganhos iniciais, mas não se sustenta. Segundo a McKinsey, cerca de 70% das transformações organizacionais não mantêm resultados no médio prazo, justamente por falhas de integração e governança. Relatórios recentes da Deloitte reforçam esse ponto ao mostrar que empresas que adotam práticas isoladas têm até três vezes menos chance de capturar valor consistente. O problema não é técnico, é estrutural.

Na prática, o que se observa é uma sucessão de melhorias desconectadas. Reduz-se o tempo de setup em recursos que não são gargalos, melhora-se fluxo sem alinhar planejamento de demanda, implementa-se gestão visual sem indicadores que orientem decisão. O resultado são ganhos locais que não sobrevivem à complexidade do sistema. A dificuldade apontada pela KPMG não é operacional, é es-

tratégica. Sem conexão com o direcionamento do negócio, qualquer melhoria vira esforço disperso.

A Harvard Business Review já apontou que organizações que não conectam práticas Lean a sistemas de gestão e cultura têm maior probabilidade de abandonar essas iniciativas em menos de dois anos. Ou seja, o ganho rápido frequentemente cobra um preço alto depois. O que parece agilidade, na verdade, é falta de base.

Excelência Operacional exige outra abordagem. Não se constrói desempenho consistente sem integrar estratégia, indicadores, teoria e prática. Exige liderança capaz de organizar a operação com base em fluxo, variabilidade, capacidade e restrições, e não apenas aplicar ferramentas de forma pontual. Segundo o World Economic Forum, empresas que estruturam modelos avançados de gestão operacional alcançam ganhos de produtividade superiores a 25% de forma sustentada, o que evidencia que o resultado duradouro depende de coerência sistêmica.

Insistir em ferramentas sem sistema é insistir em soluções que não se sustentam. O dado da KPMG não deveria ser visto como estatística, mas como alerta. Enquanto a operação continuar dissociada da estratégia, qualquer iniciativa de melhoria estará condenada a perder força. Empresas que rompem esse ciclo deixam de acumular projetos e passam a construir um modelo integrado de gestão, onde cada ação responde a um direcionamento claro e contribui para um resultado que se sustenta ao longo do tempo.

(\*) Sócio-fundador da Borgatti Consulting, consultoria de Excelência Operacional e Engenharia de Operações.