

MERCADO DE TRABALHO

JOVENS BRASILEIROS PRIORIZAM ESTABILIDADE E 70% PLANEJAM EMPREENDER

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

Como formar alunos para profissões que ainda não existem?

IA pode criar até 170 milhões de novos postos de trabalho no mundo, de acordo com o Fórum Econômico Mundial

Um dos paradoxos mais importantes do debate educacional é o avanço tecnológico acelerado que vem mudando o mercado de trabalho. Com isso, os educadores precisam entender como podem formar os estudantes para profissões que não existem hoje, mas podem surgir nos próximos anos.

De acordo com previsão feita, em 2025, pelo Fórum Econômico Mundial, 92 milhões de empregos existentes no mundo todo podem ser eliminados pela inteligência artificial até 2030 e ao mesmo tempo, a ferramenta também pode possibilitar o surgimento de 170 milhões novos postos de trabalho.

“Diante dessa incerteza, a missão da escola não é mais só transmitir conteúdos técnicos, é preciso formar indivíduos adaptáveis, resilientes e com domínio de habilidades universais. O foco deve migrar da memorização de informações para o desenvolvimento de competências que transcendem as especificidades de qualquer profissão atual ou futura, como o pensamento crítico e a criatividade”, explica o diretor-pedagógico do Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio da Rede Alfa CEM Bilingue, Rafael Galvão.

De acordo com o educador, o pensamento crítico capacita o aluno a analisar dados complexos, distinguir o relevante do superficial, avaliar a credibilidade de fontes, formular julgamentos e tomar decisões. Essa habilidade é capaz de diminuir a dependência passiva de respostas prontas para a resolução de problemas.

“A criatividade também se coloca como uma das principais moedas de valor no futuro do trabalho. É a capacidade de conectar ideias aparentemente díspares, inovar, gerar



“A missão da escola não é mais só transmitir conteúdos técnicos, é preciso formar indivíduos adaptáveis, resilientes e com domínio de habilidades universais

soluções originais e prosperar em cenários que a automação e os algoritmos não conseguem replicar. O incentivo ao erro construtivo e à experimentação é o que aperfeiçoa essa competência”, comenta Galvão.

Como fomentar a autonomia cognitiva?

A obsolescência do conhecimento acelerada pela tecnologia demanda que as escolas priorizem o desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender. Esta autonomia, segundo o educador, é importante para buscar conhecimento, integrar novas informações e, mais importante, se reinventar profissional e pessoalmente ao longo da vida.

“Metodologias ativas são formas de fomentar essa autonomia cognitiva, com projetos que colocam o estudante como protagonista na resolução de desafios complexos, exigindo pesquisa, planejamento, execução, apresentação e resolução de problemas, que confrontam os estudantes com dilemas do mundo real, estimulando a colaboração, a comunicação e a capacidade de lidar com imprevistos, ambiguidade e falhas”, ressalta o diretor-pedagógico.

Atividades como essas também fomentam habilidades de gestão emocional e empatia, soft skills que viabilizam para os indivíduos a possibilidade de gerenciar o estresse das mudanças e construir relacionamentos interpessoais em ambientes de trabalho.

“O aluno deve ser ensinado a utilizar a inteligência artificial como uma ferramenta para otimizar tarefas, sem abrir mão do julgamento e da sensibilidade humana, assim como da capacidade de questionar e de criar significado e valor moral para o trabalho”, conclui o educador.

Consumidor mais racional? Sete dicas para vender em tempos de cautela financeira

Com clientes mais criteriosos, especialistas apontam caminhos para aumentar a conversão sem depender de descontos. ▶▶▶

Por que a confiança é o ativo mais valioso na expansão de um Marketplace?

Os marketplaces se tornaram ambientes altamente atrativos, não apenas para empreendedores legítimos, mas também para organizações mal-intencionadas que enxergam nessas plataformas uma porta de entrada para lavagem de dinheiro, venda de produtos ilícitos/falsificados e fraudes financeiras. ▶▶▶

Monetização de dados começa muito antes da geração de receita

Quando as organizações falam sobre monetização de dados, a discussão costuma começar no lugar errado. ▶▶▶

Dia das Mães 2026: varejo aposta em experiência e atendimento

O Dia das Mães consolida-se, ano após ano, como um dos principais motores do varejo brasileiro, exigindo das empresas muito mais do que ações promocionais pontuais. Em 2026, o cenário reforça essa tendência: trata-se de uma data que combina forte apelo emocional com um consumidor mais criterioso, digitalizado e atento ao custo-benefício, o que eleva o nível de exigência sobre planejamento, execução e experiência de compra. ▶▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta



Ex-VP do McDonald's do Brasil, chega como novo conselheiro do Grupo BITTENCOURT

O Grupo BITTENCOURT – consultoria brasileira com 40 anos de atuação em desenvolvimento, expansão e gestão de redes de negócios e franquias – anuncia a chegada de Dorival Oliveira como novo conselheiro da empresa. Com uma trajetória que começou em 1986, com passagens por importantes áreas, desenvolvimento de produtos, mercado, expansão, vendas, real estate e franquias dentro de multinacionais como McDonald's e Grupo Caterpillar, Dorival construiu uma carreira que o tornou referência em gestão estratégica e operacional. A chegada do executivo ao conselho do Grupo BITTENCOURT reforça a conexão da empresa com lideranças de mercado que reúnem vivência prática, repertório estratégico e capacidade de apoiar organizações em suas metas de crescimento, governança e expansão (<https://bittencourtconsultoria.com.br/>). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI



Seal Summit 2026

@A Seal Sistemas realiza no dia 12 de maio, em São Paulo (SP), o Seal Summit 2026, próxima edição do principal evento de inovação e tecnologia promovido pela companhia no Brasil. Com programação voltada para executivos dos setores de varejo, indústria, logística e educação, o encontro reunirá no Teatro Santander líderes empresariais, especialistas em tecnologia e executivos de grandes marcas para discutir como inteligência artificial (IA), automação, conectividade e eficiência operacional estão redefinindo a competitividade dos negócios brasileiros em diversos segmentos. O Seal Summit 2026 terá um dia inteiro (das 8h às 21h) de programação voltada à troca de experiências, networking e apresentação de casos práticos de transformação digital. O evento contará com 17 palestrantes e 15 cases apresentados para um público esperado de cerca de 400 participantes (https://seal-store-1.rds.land/seal-summit-2026_lpv2). ▶▶▶ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Automóveis

Via Digital Motors

Por Lucia Camargo Nunes

▶▶▶ [Leia na página 4](#)



OPINIÃO

Crises geopolíticas e avanços tecnológicos: entenda a alta na venda de carros elétricos

Rodrigo Oliveira (*)

Em março de 2026, foram emplacados 35.356 carros elétricos no Brasil, quase três vezes o total registrado (14.380) no mesmo mês de 2025, de acordo com a Associação Brasileira de Veículos Elétricos (ABVE).

O avanço tecnológico, a ampliação da rede de eletropostos e o aumento da geração fotovoltaica estão entre os principais fatores desse crescimento. No entanto, o impacto das crises geopolíticas sobre o preço do petróleo surge como mais um componente importante dessa equação.

Com o início do recente conflito entre Estados Unidos e Irã, o preço da gasolina subiu cerca de 7,5% no Brasil, entre fevereiro e abril, gerando apreensão entre os motoristas e filas para abastecer em algumas cidades. No mesmo período, o aumento do diesel foi ainda mais drástico, com variações de 22,8% no S500 e 24% do S10, segundo dados da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). O cenário remete ao observado no início da guerra entre Rússia e Ucrânia, que também pressionou o preço dos combustíveis no país e incentivou mudanças nos hábitos em relação aos veículos à combustão.

Nesse contexto, é possível observar que a instabilidade no mercado mundial de petróleo vem influenciando a decisão dos brasileiros a optar por carros elétricos. A edição de 2025 da pesquisa "Global EV Driver Survey", realizada pela Global EV Alliance, aponta que 62% dos proprietários de carros elétricos no Brasil indicam a economia com recargas como o principal fator de decisão de compra.

No entanto, para esse efeito significativo na escolha dos motoristas brasileiros, foi necessário um grande investimento em infraestrutura e matriz energética.

Estradas pensadas para carros elétricos

Ainda de acordo com a pesquisa da Global EV Alliance, 95% dos brasileiros entrevistados afirmam que ainda é necessário mais planejamento para realizar uma viagem com um carro elétrico do que com um movido à combustão. Por outro lado, 40% disseram que não se sentiam ansiosos em percorrer longas distâncias com seus veículos, refletindo uma consciência de que a estrutura para carregamentos ainda é deficitária, mas segue em expansão.

Outro levantamento da ABVE apurou que o Brasil contava com 21.061 eletropostos até fevereiro de 2026, um crescimento de 42% em 12 meses. Em relação aos postos de recargas rápidas, a quantidade mais do que dobrou ao longo de 2025 e agora eles representam 31% da quantidade total dessas estruturas. Ou seja,

a melhoria foi tanto quantitativa quanto qualitativa.

Paralelamente, equipamentos como os wallboxes, adaptadores de tomadas para carregamento residencial, evoluíram e estão mais acessíveis ao público geral, facilitando a recarga em domicílio. Assim como no caso dos eletropostos, a ampliação do acesso exige mais atenção ao comissionamento e manutenção para garantir a segurança de usuário, veículos e infraestrutura contra riscos elétricos e potenciais incêndios, bem como, para evitar carregamentos de baixa performance, sejam eles incompletos ou muito lentos e inconvenientes relacionados a exemplo de filas extensas.

O papel da energia solar

A expansão da matriz energética fotovoltaica também tem uma participação importante na preferência pelos carros elétricos. Ainda de acordo com a pesquisa da Global EV, 86% dos motoristas brasileiros realizam recargas diariamente ou semanalmente. Esse dado se torna ainda mais relevante quando combinado ao número de 3 milhões de residências que já produzem energia solar por meio de micro e mini sistemas no país, de acordo com a Agência Nacional de Energia Elétrica.

Apesar desse avanço, limitações estruturais ainda restringem a adoção em larga escala. Por exemplo, em ambientes urbanos e verticalizados é mais complexa a instalação de um sistema que seja capaz de alimentar toda a necessidade de um prédio e abastecer, ainda, estações de carregamento para os carros elétricos dos moradores.

O brasileiro vai se tornar independente do petróleo?

A realidade é que, mesmo com nuances e alguns déficits, a infraestrutura brasileira tem evoluído consistentemente, oferecendo maior confiança aos consumidores. A tendência é que o debate deixe de se concentrar exclusivamente na disponibilidade de eletropostos e avance para a eficiência, confiabilidade e gestão de redes de recarga capazes de atender a uma demanda crescente.

Os cenários recorrentes de instabilidade no preço do petróleo tendem a acelerar a intenção de compra de veículos elétricos, embora seus efeitos levem mais tempo para refletir na infraestrutura urbana. Por mais que as consequências da crise no Oriente Médio ainda pareçam longas para serem mensurados, a ideia de dirigir um carro elétrico e proteger-se das futuras variações do preço do petróleo tornou-se atrativa devido aos avanços tecnológicos anteriores às crises. Ou seja, é preciso ter em mente que essa mudança não trata apenas do momento geopolítico, mas de uma tendência para o futuro.

(*) Gerente de Produtos da América Latina para o segmento de renováveis na Fluke do Brasil, companhia líder mundial em ferramentas de teste e medição.

Amazon passa a oferecer serviços de logística ao mercado corporativo

A Amazon acaba de anunciar a abertura de sua rede global de logística para qualquer empresa; o novo serviço é chamado Amazon Supply Chain Services.

Vivaldo José Breternitz (*)

A iniciativa disponibiliza aos clientes os recursos de transporte de cargas, distribuição, armazenagem e entrega de encomendas, já utilizados pela própria Amazon. Segundo a empresa, o serviço atenderá negócios de diferentes setores, como saúde, manufatura e varejo.

Com o lançamento, a Amazon transforma uma infraestrutura que há anos apoia milhares de vendedores independentes em algo mais amplo, voltando-se a qualquer tipo de negócio. "A Amazon está levando a infraestrutura, a inteligência e a escala de seus serviços de cadeia de suprimentos, comprovados ao longo de décadas, para empresas de todo o mundo, de forma semelhante ao que a Amazon Web Services fez com a computação em nuvem", afirmou Peter Larsen, um dos vice-presidentes da Amazon.

Entre os primeiros clientes estão Procter & Gamble, 3M, Lands' End e American Eagle Outfitters.

No mesmo dia a Penske Logistics, divisão de soluções de transporte do grupo Penske,



lançou o Supply Chain Insight, tecnologia que permite acompanhar em tempo real o armazenamento e o transporte de mercadorias; esse lançamento e o da Amazon reafirmam a importância cada vez maior da logística nos negócios das empresas.

Confirmando sua importância na área logística, vale lembrar que a Amazon

entregou em 2025 cerca de 6,7 bilhões de encomendas, apenas nos Estados Unidos, superando os Correios daquele país e gigantes da área, como UPS e FedEx.

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

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

Seleção para levar estudante brasileiro ao Polo Norte em expedição científica

@Adolescentes brasileiros de 14 a 16 anos, com conhecimento em inglês, podem se inscrever entre 5 de maio e 3 de junho no concurso internacional Quebra-gelo do Conhecimento 2026 e disputar uma vaga em uma expedição científica rumo ao Polo Norte a bordo de um quebra-gelo nuclear russo. A iniciativa, organizada pela Rosatom, gigante russa de energia nuclear, começa com um processo seletivo voltado à formação em ciência e tecnologia. Os estudantes selecionados embarcam em agosto no quebra-gelo nuclear 50 Let Pobedy. No ano passado, o estudante carioca Octávio Leal foi o vencedor da etapa brasileira, com um vídeo sobre como as tecnologias nucleares podem transformar a agricultura e a saúde no Brasil, promovendo sustentabilidade e qualidade de vida para todos. Ele foi o primeiro brasileiro a participar da expedição.

SENAI Arduino Academy

@O SENAI-SP anuncia o lançamento da SENAI Arduino Academy, uma iniciativa estratégica criada em colaboração com a Qualcomm Technologies para acelerar o treinamento em eletrônica, programação embarcada e Internet das Coisas (IoT). O programa destaca o uso da placa Arduino® UNO™ Q, desenvolvida pela Arduino, com tecnologias avançadas de conectividade apoiadas por colaboração com a Qualcomm Technologies, Inc. A iniciativa reforça o compromisso do SENAI-SP em democratizar o acesso a tecnologias essenciais para a Indústria 4.0 e criar caminhos de treinamento altamente alinhados às demandas do setor produtivo.

Premiada como "Líder em Crescimento de Distribuição"

@A TD SYNEX anunciou que foi premiada na América Latina com o IBM Partner Plus Awards 2026 na categoria Líder em Crescimento de Distribuição, durante o IBM Partner Plus Day no Think 2026. Este prêmio reconhece os Distribuidores de Valor Agregado da IBM que alcançaram receita e crescimento excepcionais por meio de sua organização e novos parceiros de negócios. "Este reconhecimento destaca a inovação e o impacto significativo que nossos parceiros estão proporcionando em todo o Ecossistema IBM. Temos orgulho de reconhecer a TD SYNEX como vencedora na América Latina e celebrar o trabalho realizado por eles para que nossos clientes, tanto no ano passado como no futuro, escalem e acelerem os resultados obtidos com a IA por meio dos serviços e soluções da IBM, disse Nicholas Rogers, Gerente Geral do Ecossistema das Américas na IBM (www.ibm.com/partnerplus).

Portfólio de Telecomunicações com Inteligência Artificial Embarcada

@A Qualcomm Serviços de Telecomunicações Ltda. hoje apresentou seu portfólio de soluções de telecomunicações que integram o poder da Inteligência Artificial (IA) diretamente nos dispositivos durante o Qualcomm Innovation Summit. Realizado no Golden Hall do World Trade Center em São Paulo, o evento demonstra como a IA embarcada está transformando a conectividade, desde a otimização de redes residenciais até a criação de novos serviços seguros e inteligentes para operadores e consumidores. Entre as demonstrações, destaca-se

o Qualcomm Dragonwing™ Service Defined Wi-Fi, uma tecnologia que permite que roteadores, alimentados pelas plataformas Wi-Fi 7 ou Wi-Fi 8 da Qualcomm Dragonwing Networking, otimizem o tráfego de rede de forma autônoma para atender às demandas dos aplicativos mais exigentes, como jogos, videoconferências ou XR, mesmo em ambientes altamente congestionados. Isso possibilita a criação de serviços personalizados e uma gestão mais eficiente da conectividade na casa (<https://www.qualcomm.com/networking-infrastructure/solutions/service-defined-wi-fi>).

ServiceNow lança Autonomous Security & Risk

@Hoje, durante o evento anual de clientes e parceiros da ServiceNow, o Knowledge 2026, a ServiceNow, conhecida como a torre de controle de IA para a reinvenção empresarial, apresentou o Autonomous Security & Risk para governar cada agente de IA, identidade e ativo conectado. A Armis fornece inteligência contínua de ativos em código, TI, tecnologia operacional (OT), IoT e ativos conectados. A Veza oferece visibilidade detalhada de permissões, inteligência e governança para identidades humanas e não humanas. O resultado dessa combinação é uma das plataformas mais completas de segurança, risco e conformidade para IA empresarial (www.servicenow.com).

Lightera leva à ABRINT 2026 redução de impacto ambiental

@A Lightera, empresa que integra as operações globais de cabos de fibra óptica do Grupo Furukawa Electric Co., participa da ABRINT Global Congress, principal evento voltado a provedores de internet no país, com um portfólio orientado à eficiência de rede, com ganhos claros em implantação, operação e sustentabilidade, fatores cada vez mais relevantes na expansão da infraestrutura óptica. O principal destaque é o DROP RA, cabo óptico ASU (autossustentado, tubo único), desenvolvido com foco à redução do impacto ambiental. Sua inovadora construção totalmente dielétrica traz um novo desenho com patente requerida. A tecnologia foi desenvolvida para atender às demandas de redes de alta capacidade.

White Martins avança no mercado de corte a laser

@Em linha com a indústria 4.0 e com o compromisso de oferecer as melhores soluções a seus clientes, a White Martins vai apresentar os mais modernos equipamentos para o setor de metalmeccânica na Feira Internacional de Máquinas e Equipamentos (Feimec 2026), de 05 a 09 de maio, no São Paulo Expo. Durante o evento, a empresa, que é a única no Brasil a oferecer um portfólio completo de equipamentos e soluções de ponta a ponta para a indústria da transformação, apresentará novidades para o segmento, em especial uma nova linha de negócios: produtos compactos para corte a laser. "Este ano, estamos com muitos lançamentos no setor de metalmeccânica. Serão oito linhas de produto, totalizando cerca de 30 novos equipamentos. O grande destaque é a nossa nova linha de negócios: os produtos para corte laser, com os sistemas mais avançados do mercado. Temos um dos portfólios mais completos do mercado brasileiro, com diferentes velocidades, acelerações, potências, além de uma versão compacta. Outro grande diferencial nesta linha são os equipamentos voltados para corte de tubo", explica Carlos De Marco, vice-presidente de Negócios.

Governo prepara Desenrola para trabalhadores informais e adimplentes

O governo prepara uma nova fase do programa Desenrola Brasil para pessoas adimplentes, mas que, apesar de manterem as contas em dia, sofrem com as altas taxas de juros do mercado

De acordo com o ministro da Fazenda, Dario Durigan, a linha de crédito deve ser anunciada até início do mês de junho e também deve ser direcionada para os trabalhadores informais.

Em entrevista ao programa Bom dia, Ministro, do Canal Gov, Durigan afirmou que o governo tem um olhar cuidadoso para o trabalhador informal no país. "Ele não tem uma renda fixa por mês, ele não tem um salário recorrente, ele tem que ir lá ganhar o seu dia a dia de maneira muito pontual, de maneira muito errática. E ele é quem mais toma juros caros no país", explicou o ministro.

Na última segunda-feira (4), o presidente Lula lançou o novo Desenrola Brasil, programa de renegociação de dívidas voltado à população que ganha até cinco salários mínimos, hoje R\$



O alto endividamento é consequência do "período duro" que o país viveu com a pandemia.

8.105. Será possível negociar débitos do cartão de crédito, cheque especial e crédito pessoal. O programa é uma reformulação da política anterior de renegociação e tem como objetivo aliviar o orçamento das famílias, especialmente aquelas com dívidas de alto custo.

A nova iniciativa ainda prevê renegociar dívidas de estudantes com o Fundo de Financiamento Estudantil

(Fies). Segundo o ministro, os estudantes adimplentes também devem ser contemplados na próxima fase. Dario Durigan negou que o Desenrola estimule o não pagamento de dívidas e afirmou que é justo que os adimplentes também recebam algum estímulo.

Para ele, o alto endividamento é consequência do "período duro" que o país viveu com a pandemia e a

falta de políticas do governo anterior, com desemprego alto, estagnação da renda das famílias e o não reajuste do salário mínimo. "O que nós estamos querendo fomentar aqui é a adimplência, é o pagamento das contas. É isso que nos interessa. Então, não dá para ver um programa como o Desenrola, que é um programa de grande sucesso, como algo que vai ser recorrente, não vai."

"Nós temos que aproveitar esse momento pós-pandemia, pós-governos desastrosos no Brasil, para que a gente dê esperança para as pessoas e renegocie. Então, é o momento de renegociar e pagar a dívida. Por isso, queremos incentivar o bom pagador, tratar num segundo momento desses incentivos, seja o estudante do Fies que está adimplente, seja quem tem uma taxa de juros alta e também segue adimplente", completou (ABR).

Países da América Latina que reduziram as jornadas de trabalho

A proposta de redução da jornada de trabalho e fim da escala 6x1 pode fazer o Brasil se juntar à Colômbia, ao Chile e ao México na lista dos países da América Latina que, na última década, reduziram o tempo dedicado ao trabalho. Com exceção da Argentina, governada por Javier Milei, que recentemente permitiu jornadas de até 12 horas diárias de trabalho, países importantes da região vêm reduzindo as jornadas a favor dos trabalhadores.

Na Colômbia, a redução da jornada de 48 para 42 horas semanais foi promulgada em julho de 2021 pelo presidente Iván Duque, um governo de direita. O projeto foi apresentado pelo então senador e ex-presidente do país - Álvaro Uribe, uma das figuras mais proeminentes da direita latino-americana. A lei prevê a redução gradual da jornada sem redução de salário. A primeira redução foi em 2023, quando caiu para 47 horas semanais. Apenas agora, em julho de 2026, é que a jornada semanal de trabalho na Colômbia deve chegar as 42 horas semanais, cinco anos após a promulgação da lei.

No México, a redução da jornada de trabalho das atuais 48 horas semanais para 40 horas foi promulgada em março deste ano, em um contexto bastante diferente da Colômbia, por meio do popular governo da esquerda Claudia Sheinbaum. Ela sucedeu Andrés Manuel López Obrador (2018-2024), também do partido Morena, que rompeu um ciclo de décadas de governos de direitas no México.

No Chile, a redução da jornada de trabalho foi levada a cabo pelo governo de centro-esquerda de Gabriel Boric. Sancionada em abril de 2023, a lei prevê a redução gradual da jornada das atuais 45 horas para 40 horas semanais, sem redução de salário. Em 2024, a jornada foi para 44 horas. Em abril de 2026, baixou para 42, devendo chegar às 40 horas somente em 2028. A OIT recomenda a redução das jornadas para 40 horas semanais e tempo máximo de trabalho de até 48 horas na semana, desde que mediante pagamento de horas-extras (ABR).

CEO não mede tudo: mede o que sustenta o negócio

Julian Tonioli (*)

Pensar nos indicadores de um CEO não é um exercício técnico isolado. É, antes de tudo, uma discussão sobre como uma empresa mede o seu próprio sucesso

conjugado. Crescimento com queda de margem, aumento de receita com deterioração de NPS, ou geração de caixa pressionada por ineficiências operacionais são sinais claros de desalinhamento estratégico.

Em um ambiente em que crescimento, eficiência e geração de valor disputam prioridade o tempo todo, definir os KPIs certos deixa de ser um detalhe operacional e passa a ser uma escolha estratégica.

É nesse contexto que entra a diferença entre KPI e OKR, uma confusão ainda comum nas empresas. KPI é fotografia. É o indicador que mostra onde a empresa está. OKR é movimento. É o que define para onde a empresa quer ir.

Na prática, o papel do CEO não é acompanhar dezenas de métricas. É garantir que poucas variáveis-chave traduzam, com clareza, a saúde do negócio. KPIs de CEO são, por natureza, macro. Eles precisam capturar o desempenho geral da companhia, não de uma área específica.

Os OKRs não são universais. Eles dependem diretamente da estratégia definida. Quando a companhia constrói seu planejamento estratégico e estabelece quais são os objetivos prioritários, esses objetivos se transformam, na prática, em OKRs. São eles que direcionam a execução.

Por isso, alguns indicadores aparecem de forma recorrente. Faturamento é o mais óbvio, porque mostra a capacidade de geração de receita. Margens são igualmente relevantes, já que crescimento sem rentabilidade não sustenta valor no longo prazo. Geração de caixa talvez seja o indicador mais sensível de todos, porque é ele que garante a sobrevivência da operação, especialmente em ciclos mais adversos.

Os Key Results, nesse caso, funcionam como a tradução concreta desses objetivos. São metas mensuráveis que precisam ser perseguidas pelo CEO por meio da sua equipe. Não existe uma lista padrão porque cada empresa, em cada momento, tem desafios diferentes. Uma companhia pode estar focada em expansão geográfica, outra em ganho de eficiência, outra em reestruturação.

Mas limitar a leitura do CEO ao financeiro é um erro comum. Qualidade e satisfação do cliente entram como pilares estruturais. Métricas como NPS ajudam a entender se o crescimento está sendo construído sobre uma base consistente ou se há fragilidades que vão aparecer mais à frente. Retenção de clientes, por sua vez, indica se a empresa consegue sustentar relações de longo prazo ou se está presa a uma lógica de aquisição constante e cara.

O erro mais comum é inverter essa lógica. Empresas que começam pelos OKRs sem clareza estratégica acabam criando metas desconectadas da realidade do negócio. E CEOs que acompanham indicadores demais, sem priorização, perdem a capacidade de tomar decisão.

O ponto central é que esses KPIs não funcionam de forma isolada. Eles pre-

No fim, a função do CEO não é medir tudo. É garantir que o que está sendo medido realmente importa. Porque, em gestão, o que não é priorizado vira ruído. E ruído, em escala, custa caro.

(*) - É Ceo da Auddas (<https://auddas.com/>).

Rio: limite de 5% para cargos comissionados na prefeitura

A Câmara Municipal do Rio aprovou projeto de lei que estabelece limite de 5% para a ocupação de cargos comissionados por pessoas que não pertencem aos quadros efetivos do município. A proposta foi aprovada em sessão extraordinária na terça-feira (5) e será encaminhada para sanção do prefeito.

"Essa medida legal reforça o compromisso com a responsabilidade fiscal, boa gestão e valorização dos servidores efetivos, que são a ampla maioria do serviço público municipal, inclusive nas funções de chefia e de confiança. Nunca é demais reforçar que a responsabilidade com as contas públicas e boa gestão fazem a diferença na vida das pessoas", afirmou o prefeito Eduardo Cavaliere.

A iniciativa é baseada em medidas adotadas pelo governo estadual, que vem priorizando a reorganização

e a racionalização da máquina pública diante de desafios fiscais significativos. A medida busca reforçar princípios de responsabilidade fiscal, eficiência administrativa e valorização dos servidores concursados e consolida, em lei, uma prática de gestão que prioriza o fortalecimento do quadro efetivo. Desde 2021, o percentual de cargos comissionados ocupados por não concursados foi reduzido para 3,6% do total de servidores ativos.

De acordo com o presidente da Câmara, Carlo Caiado, autor da medida, a proposta reforça o compromisso com uma gestão mais equilibrada e responsável. "A Câmara está fazendo a sua parte ao avançar com um projeto que organiza a máquina pública, valoriza o servidor de carreira e estabelece limites claros. É uma medida de respeito ao contribuinte e de cuidado com o futuro da cidade", afirmou (ABR).



NEGÓCIOS em PAUTA

lobato@netjen.com.br

A - Programa de Estágio

A Cielo, empresa referência em meios de pagamentos, está com inscrições abertas para o segundo ciclo de 2026 do Protagoniza, Programa de Estágio voltado a estudantes de nível superior com formação prevista a partir de julho de 2027. As mais de 30 vagas contemplam áreas como Marketing, Tecnologia, Finanças, Logística, Comercial e Recursos Humanos, com carga horária de 30 horas semanais e modelo híbrido, com ao menos dois dias presenciais na sede da empresa, em Barueri-SP. Mais informações: (<https://carreira.inhire.com.br/carreiras/cieloestagio/>).

B - Veículos Eletrificados

Os veículos leves eletrificados seguem batendo recordes sucessivos de vendas no Brasil e conquistando a confiança do consumidor. Eles chegaram a 38.516 emplacamentos e a nada menos do que 16% de participação de mercado em abril - o dobro de sete meses atrás. As unidades vendidas - novo recorde da série histórica da ABVE - representam um crescimento de 9% sobre março (35.356) e de 161% sobre abril de 2025 (14.759). De janeiro a abril, a média de vendas foi de 30.615, um crescimento expressivo de 124% sobre o primeiro quadrimestre de 2025 (13.671).

C - Setor Elétrico

A Kaffa Tech, empresa de tecnologia voltada para o setor de utilities, lança o Insights by Kaffa, uma plataforma que reúne e cruza dados

públicos de todas as distribuidoras de energia do país em um único ambiente digital de forma confiável e utiliza IA Agêntica para iniciativas como comparar desempenho, identificar desvios operacionais e antecipar impactos regulatórios no setor elétrico. A plataforma é direcionada para distribuidoras, consultorias, investidores, imprensa, associações, fornecedores da cadeia e outros agentes do segmento, e pode ser acessada em: (<https://insights.kaffa.com.br/>).

D - Tecnologia Cervejeira

A Brasil Brau 2026, maior evento profissional da indústria cervejeira da América Latina, será realizada de 9 a 11 de junho, no São Paulo Expo, em São Paulo, com crescimento de área, ampliação da agenda de conteúdos e novas oportunidades de conexão para empresas, profissionais do setor. Em sua 18ª edição, a feira reforça seu papel como principal ponto de encontro da cadeia produtiva cervejeira, reunindo em um único ambiente tecnologia, inovação, equipamentos, insumos, serviços, conhecimento técnico e relacionamento estratégico. Saiba mais em: (<https://brasilbrau.com/>).

E - Digital e Rentável

O Banco Bmg encerrou o primeiro trimestre de 2026 com um lucro líquido recorrente de R\$ 147 milhões, 28% acima dos R\$ 115 milhões registrados no mesmo período do ano anterior. O Retorno sobre o Patrimônio Líquido Médio (ROAE) atingiu 15,3% a.a. no período. "Somos hoje um banco mais digital e mais rentável, o que é um reflexo direto

da mudança no mix da carteira e da melhoria na qualidade dos nossos ativos. Esse avanço passa fortemente pela evolução da experiência do cliente", diz Felix Cardamone, CEO do Banco Bmg.

F - Arquitetura Funcional

À medida que novas demandas surgem no mercado, os profissionais não podem mais depender apenas de formações teóricas. Compreendendo essa importância, a Moovi, empresa de capacitação em SAP do grupo Numen, que já formou mais de 5 mil alunos, acaba de anunciar o lançamento da sua nova pós-graduação validada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC): "Arquitetura Funcional no Ecosistema Corporativo". Os interessados podem realizar a matrícula através do site: (<https://moovi.education/arquitetura-funcional-no-ecossistema-corporativo/>).

G - Público 60+

O aumento da expectativa de vida no Brasil, que ultrapassou 76 anos em 2024, de acordo com o IBGE, tem ampliado a demanda por iniciativas voltadas à autonomia financeira. Um dos destaques vem do Instituto Marina e Flávio Guimarães (IMFG), que centraliza as ações sociais do Grupo Bmg: a instituição acaba de lançar a revista "Bem: Depois da Chuva", segunda edição voltada ao público 60+, com conteúdo educativo e prático para apoiá-lo na gestão consciente de seus recursos. Saiba mais em: (<https://institutomfg.com.br/>).

H - Inovação e Tecnologia

A Leyard Planar, líder global na fabricação de painéis de LED, confirma presença como patrocinadora máster no Seal Summit 2026, evento de inovação e tecnologia, que será realizado no próximo dia 12 no Teatro Santander, em São Paulo. A conferência reúne líderes de variados setores para discutir transformações digitais, eficiência operacional e competitividade nos negócios. A programação inclui palestras, cases reais e networking, todos voltados à tecnologia aplicada aos negócios. Saiba mais: (https://seal-store-1.rds.land/seal-summit-2026_lpv2/).



Via Digital Motors

Marcas chinesas no Brasil: as que estão crescendo, enquanto novas aterrissam em breve

O mercado automotivo chinês vive hoje uma consolidação e expansão global. Em 2025, a China consolidou sua posição como o maior produtor, consumidor e exportador de veículos do mundo, com uma dinâmica interna agressiva que está redefinindo os padrões tecnológicos globais.

Em 2025, a produção e as vendas de veículos na China ultrapassaram 34 milhões de unidades (recorde histórico). Desse total, os Veículos de Nova Energia (NEVs – elétricos e híbridos) já representam cerca de 50% das vendas totais de passageiros.

Eletrificados x combustão

Nas ruas o panorama muda conforme a cidade. Em cidades mais jovens como Shenzhen, ao sul, os eletrificados são maioria - dá para saber porque são os veículos com placa verde. Os movidos a combustão têm placa azul. A preferência também é por marcas locais.

Já em Pequim, eles são mais divididos. A impressão que dá é que existem mais carros a combustão (placa azul) e uma maior proliferação de modelos “estrangeiros”: existem muitos Audi, BMW, Mercedes-Benz, Toyota, Honda, Volvo, Lexus, Volkswagen, e até Peugeot.

A micromobilidade é muito forte em qualquer cidade: as motos pequenas e micro veículos de duas ou três rodas elétricos dominam as ruas, enquanto os ônibus rodam com pouquíssimos passageiros.

Outra onda que veio para ficar são os motoristas por aplicativo: a Didi (dona da 99 no Brasil) domina o cenário e tornaram-se essenciais.

Onda veio forte e continua crescendo

O mercado brasileiro conta hoje com 47 marcas de origem chinesa em operação comercial. As marcas presentes são: BYD (com a submarca Denza), GWM (com as submarcas Haval, Ora, Tank, Poer e Wey), JAC Motors, Caoa Chery, Caoa Changan (com a submarca Avatr), Jetour, Omoda & Jaecoo, Zeekr, GAC, Geely, MG Motor e Leapmotor. A Foton atua no segmento de veículos comerciais, mas tem uma picape média.

E vem mais por aí. Após a abertura feita por BYD e GWM, e já com fábricas em funcionamento, a Geely se associou à Renault e inicia produção do híbrido EX5 no Paraná até o final deste ano. A Leapmotor, do grupo Stellantis, também vai ampliar seu portfólio e produzir híbridos flex na planta de Goiana (PE).

A Caoa que ressuscitou a Chery mantém sua produção em Anápolis (GO) a pleno vapor, agora também com a chegada do Uni-T da Changan, produzido por lá.

A GAC vai montar carros em Catalão (GO), em parceria com a HPE, que já produz modelos Mitsubishi. Omoda & Jaecoo e Jetour também já informaram intenção de fabricação local.



GAC Aion N60 pode chegar em breve.

E tem as novas chegando

A Dongfeng é a mais recente a oficializar sua chegada. Atuante na China desde 1969 e conhecida por parcerias com Nissan, Honda, Stellantis e Kia, a fabricante já confirmou a picape híbrida Frontier Pro, baseada no modelo V9, como um de seus primeiros produtos no país.

Do grupo Geely virão duas marcas com posicionamentos distintos. A Polestar chega com foco em elétricos de alto desempenho, enquanto a Lynk & Co se posiciona como uma marca gourmet, acima das generalistas mas abaixo do premium, com modelos a combustão, híbridos e elétricos. A Geely planeja conjugar as duas marcas em sua estratégia internacional, inclusive no Brasil.



Geely vai crescer no Brasil.

Lucia Camargo Nunes (*)

A Baic confirmou oficialmente o início de suas operações diretas no Brasil a partir do último trimestre de 2026. Em seu portfólio, um dos destaques é o Arcfox T1, elétrico compacto posicionado como rival direto do BYD Dolphin.

A Xpeng é outra confirmada. Focada em tecnologia e minimalismo visual, a fabricante opera com modelos 100% elétricos e Reev e é considerada uma das mais inovadoras da China no campo dos sistemas de direção autônoma.

No segmento de luxo, a Aito é uma séria candidata respaldada pela tecnologia da Huawei. Fundada em 2021, a marca já está consolidada na China. No Brasil, atuará ao lado de Zeekr e Avatr na disputa por um território em que os chineses ainda constroem prestígio, mas compensam com tecnologia e refinamento.

E a MG já confirmou que a IM Motors, divisão de veículos elétricos de luxo, que desembarca no segundo semestre no Brasil.



IM Motors.

(*) - É economista e jornalista especializada no setor automotivo, editora do portal www.viadigital.com.br e do canal @viadigitalmotors no YouTube. E-mail: lucia@viadigital.com.br

Crescimento sem estrutura financeira leva pequenas e médias empresas à ruptura

Avanço nas vendas sem controle financeiro transforma crescimento em risco operacional. O Brasil registra cerca de 4 milhões de novos CNPJs por ano, segundo o Mapa de Empresas do Governo Federal, mas parte relevante desses negócios cresce já sob risco. O avanço nas vendas, sem estrutura financeira, tem se tornado um dos principais fatores de ruptura entre pequenas e médias empresas. Levantamentos do Sebrae indicam que uma parcela relevante das pequenas e médias empresas enfrenta dificuldades para se manter ativa nos primeiros anos de operação, com problemas ligados principalmente à gestão de caixa e à falta de planejamento.

Robson Araújo, CEO da SmartSolve e especialista em crescimento empresarial, afirma que o avanço das vendas sem organização interna é um dos principais fatores de ruptura. “Vender mais não significa crescer. Quando a empresa aumenta o faturamento sem controle financeiro, ela amplia também os riscos. Sem estrutura para sustentar esse avanço, o crescimento pode comprometer a operação”, afirma.

O impacto aparece de forma prática na operação. Empresas que conseguem atrair clientes e acelerar vendas passam a lidar com aumento de custos, maior demanda operacional e necessidade de capital de giro. Sem previsibilidade, o caixa se torna instável e decisões passam a ser tomadas sob pressão. Dados do IBGE mostram que as taxas de sobrevivência das empresas ainda são limitadas no médio prazo, o que reforça a dificuldade de sustentar crescimento de forma consistente.

Segundo o executivo, muitos empresários confundem faturamento com saúde financeira. “É comum ver negócios que vendem mais e, ainda assim, ficam mais vulneráveis. Isso acontece porque o crescimento exige estrutura. Sem clareza sobre margens e organização financeira, o aumento de volume pode gerar mais pressão do que resultado”, diz.

O avanço do custo de crédito também amplia esse desafio. Informações recentes do Banco Central indicam que as taxas para pessoas jurídicas seguem em patamares elevados, pressionando o capital de giro das empresas. Com menos acesso a recursos e maior custo financeiro, a falta de organização interna passa a ter impacto direto na sobrevivência do negócio.

Na avaliação de Araújo, a previsibilidade financeira é o ponto de partida para evitar esse tipo de ruptura. Ele destaca que a organização do fluxo de caixa, a definição de processos e a construção de indicadores de desempenho são elementos essenciais para sustentar o crescimento. “Empresa que cresce de forma saudável sabe exatamente quanto pode investir, quanto pode expandir e qual é o limite de risco. Sem isso, qualquer aumento de venda vira um problema operacional”, afirma.

Segundo Robson, algumas práticas são decisivas para sustentar a expansão sem comprometer o negócio:

- 1. Organizar o fluxo de caixa com visão de curto, médio e longo prazo**
“Sem clareza de entradas e saídas, a empresa toma decisões no escuro. O caixa precisa antecipar problemas, não reagir a eles.”

- 2. Definir margem real por produto ou serviço**

“Muitos negócios crescem vendendo mais, mas sem saber se estão lucrando. Margem é o que sustenta o crescimento.”

- 3. Estruturar processos operacionais e financeiros**

“Crescimento sem processo gera retrabalho, custo e perda de eficiência. A empresa precisa funcionar de forma previsível.”

- 4. Criar indicadores de desempenho acompanhados com frequência**

“Quem não mede não gerencia. Indicadores mostram onde está o problema antes que ele vire crise.”

- 5. Separar finanças pessoais das finanças da empresa**

“Essa mistura compromete qualquer planejamento e distorce a visão real do negócio.”

A discussão ganha relevância em um momento em que pequenas e médias empresas buscam escala e eficiência operacional. Em um momento de maior competição e crédito mais caro, crescer deixou de ser o principal desafio, sustentar esse crescimento com controle financeiro passou a ser o verdadeiro diferencial. Para o especialista, o desafio não está em crescer, mas em sustentar esse crescimento com base em organização e previsibilidade. “O mercado já mostrou que vender é possível. O que diferencia as empresas hoje é a capacidade de crescer sem perder o controle”, diz.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
33º Subdistrito - Alto da Mooca
ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **LEONARDO MARTINS COSTA DA SILVA**, estado civil solteiro, filho de Admilson Geraldino da Silva e de Adriana Martins da Silva, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **IZABELLE PREVATTO FONSECA DURADO**, estado civil solteira, filha de Volmer Ferreira Durado e de Marilda Prevatto Fonseca Durado, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **MATHEUS ORLANDI PITTA**, estado civil solteiro, filho de Marcelo Rodrigues Pitta e de Marcia Orlandi Pitta, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **THAINÁ PERUZZI GARCIA DOS SANTOS**, estado civil solteira, filha de Adriano Garcia dos Santos e de Gislene Peruzzi Garcia dos Santos, residente e domiciliada na Vila Prudente, nesta Capital - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Avenida Sapopemba, nº 855, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Antônio Gomes, nº 280, casa 02, Vila Prudente, nesta Capital - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea “b” da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente.

O pretendente: **IGOR ASSIS DIAS**, estado civil solteiro, filho de Jorge Luiz Gomes Dias e de Marisa Amorim Assis Dias, residente e domiciliado em Juiz de Fora - MG. A pretendente: **PRISCILA TAVARES MOTTA**, estado civil divorciada, filha de Sergio Motta e de Vera Lucia Tavares de Almeida Motta, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Oscar Vidal, nº 293, apto. 301, Juiz de Fora - MG e a pretendente é residente à Rua da Mooca, nº 4383, apto. 101, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/11, pelo Artigo 20, Item III, alínea “b” da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente.

O pretendente: **JAIR DE ABREU RODRIGUES FILHO**, estado civil divorciado, filho de Jair de Abreu Rodrigues e de Maria Aparecida Bicudo de Abreu, residente e domiciliado na Vila Prudente, nesta Capital - São Paulo - SP. O pretendente: **RODRIGO ANUNCIATO**, estado civil divorciado, filho de Roque Anunciato Neto e de Marly Maria Anunciato, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente JAIR DE ABREU RODRIGUES FILHO é residente à Praça Visconde de Sousa Fontes, nº 181, apto. 22, Vila Prudente, nesta Capital - São Paulo - SP e o pretendente RODRIGO ANUNCIATO é residente à Rua Porto Alegre, nº 256, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, Item III, alínea “b” da Lei 14.382/22, deixo de encaminhar Edital de Proclamas para afixação e publicidade ao Cartório de residência do pretendente JAIR DE ABREU RODRIGUES FILHO.

Se algum 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

Cinco mentiras sobre ERP que limitam crescimento das PMEs

A percepção de que sistemas de gestão (ERPs) são caros, complexos e restritos a grandes corporações baseia-se em premissas desatualizadas

A Omie, empresa de gestão para PMEs, analisa cinco mitos do setor e os confronta com a realidade atual do mercado.



Fotografia: CANVA

Mentira 1

O custo do ERP é inacessível para PMEs - A imagem de sistemas com alto custo de licenças e customizações está defasada. As plataformas atuais operam no modelo Software as a Service (SaaS), com mensalidades que muitas vezes representam um custo inferior ao de despesas básicas de operação, sem exigir investimento prévio em infraestrutura de hardware. Dados do Sebrae indicam que PMEs usuárias de ERP reduzem despesas operacionais em até 30% no primeiro ano devido à automação de rotinas, acelerando o retorno sobre o investimento (ROI).

para micro e pequenas operações, com escalabilidade atrelada ao crescimento da empresa. Segundo a ABStartups, PMEs brasileiras com sistemas de gestão crescem, em média, 25% mais rápido em comparação àquelas que mantêm processos manuais.

“A digitalização impulsiona o crescimento dos pequenos negócios. Nossa plataforma foi construída para que uma empresa com dois funcionários tenha o mesmo nível de controle financeiro de uma operação com duzentos colaboradores”, afirma José Adriano, diretor de marketing de produto da Omie.

Mentira 3

A implantação é demorada e paralisa as operações

- A associação da implantação a projetos morosos refere-se a sistemas legados. ERPs em nuvem contam com processos de integração automatizados, permitindo que empresas e escritórios contábeis iniciem a operação em poucos dias, sem interromper a rotina. Um levantamento da consultoria Gartner aponta que 80% das implantações SaaS são finalizadas em menos de 30 dias, sem paradas operacionais, gerando ganhos de produtividade em curto prazo.

Mentira 4

A operação é complexa e exige treinamento técnico - A necessidade de conhecimento técnico avançado não reflete a usabilidade dos sistemas recentes. As

plataformas atuais priorizam painéis visuais e fluxos acessíveis via dispositivos móveis, dispensando consultorias prolongadas. Pesquisas do Sebrae mostram que 75% dos usuários de ERPs modernos atingem autonomia operacional em menos de uma semana. “O sistema deve ser funcional tanto para o microempreendedor quanto para uma rede varejista. Se a ferramenta exige um longo manual de instruções, há uma falha de usabilidade da ferramenta, não do usuário”, reforça José Adriano.

Mentira 5

Planilhas eletrônicas são suficientes para a gestão - Embora úteis para cálculos isolados, as planilhas não suprem as demandas de um gerenciamento integrado. Áreas como vendas, estoque, finanças e conformidade fiscal exigem sincronização em tempo real. A ausência de integração aumenta o risco de erros e o tempo gasto em conciliações manuais. Relatórios da Endeavor indicam que PMEs dependentes de planilhas perdem até 20% de eficiência operacional.

O desafio silencioso da Reforma Tributária para empresas brasileiras

Mark Spiers (*)

A Reforma Tributária no Brasil não é apenas uma mudança de alíquotas ou de nomenclaturas fiscais; trata-se de uma transformação estrutural que redefine a lógica dos contratos empresariais

de existir. A neutralidade prometida pela Reforma não garante equilíbrio automático: sem mecanismos de reequilíbrio econômico-financeiro, contratos historicamente vantajosos podem se tornar desvantajosos.

Não há como ignorar a tecnologia nesse contexto. Ferramentas de gestão do ciclo de vida de contratos (CLM) com inteligência artificial permitem mapear cláusulas críticas, padronizar aditivos e monitorar riscos em escala. Aquelas empresas que ainda dependem de processos manuais terão dificuldade em acompanhar a velocidade e complexidade das mudanças tributárias, comprometendo competitividade e segurança jurídica.

Em última análise, a Reforma Tributária reforça a necessidade de uma atuação jurídica mais estratégica e integrada às áreas Fiscal e Financeira. Contratos não são mais documentos estáticos; são instrumentos dinâmicos que exigem clareza, adaptação constante e suporte tecnológico. Ignorar essas transformações é um risco que nenhuma empresa moderna pode se dar ao luxo de correr.

A substituição de tributos tradicionais como PIS, Cofins, ICMS e ISS pelo IVA Dual, composto por IBS e CBS, impõe às empresas a necessidade urgente de revisar contratos vigentes e repensar a forma como estabelecem novos acordos.

O impacto mais imediato está na redação contratual. Cláusulas de preço e tributos, antes tratadas de maneira quase burocrática, agora se tornam estratégicas. Com o IVA Dual, é imprescindível explicitar se os valores pactuados são brutos ou líquidos de impostos. Essa transparência deixa de ser uma formalidade e se torna essencial para proteger as margens comerciais. Ignorar essa mudança é arriscar-se a perdas significativas ou disputas jurídicas desnecessárias.

Outro ponto crítico é a exposição ao risco fiscal. A não-cumulatividade plena do IVA Dual significa que o aproveitamento de créditos depende do correto recolhimento por fornecedores e parceiros. Empresas que não ajustarem cláusulas de responsabilidade tributária, compliance e due diligence podem se deparar com prejuízos inesperados, especialmente em contratos de longo prazo, firmados sob regimes que deixarão

A lição é clara: a Reforma Tributária não é apenas um desafio fiscal, mas um chamado para repensar toda a arquitetura contratual das empresas no Brasil. Quem se antecipar a essa mudança, revisando contratos e adotando tecnologia, estará à frente; quem ignorar, estará vulnerável a disputas, perdas e desequilíbrios financeiros.

(*) CFO do netLex.

Mortalidade empresarial expõe falhas estruturais de gestão

Quando o resultado não vem, o diagnóstico costuma ser imediato e o mercado é apontado como principal responsável. Entram na lista a instabilidade econômica, a carga tributária, o crédito restrito e o comportamento do consumidor. Esses fatores fazem parte do ambiente de negócios, mas raramente explicam o problema por completo.

Em muitos casos, funcionam mais como justificativa do que como causa, já que o que limita o crescimento está, com frequência, dentro da própria empresa. O desafio não é identificar oportunidades, mas transformar esse potencial em resultado consistente ao longo do tempo.

Os dados ajudam a deslocar a discussão do campo da percepção. Levantamentos do IBGE mostram que mais de 60% das empresas brasileiras encerram as atividades antes de completar cinco anos. Estudos do Sebrae apontam falhas de gestão, ausência de planejamento e controle financeiro inadequado entre os principais fatores de fechamento. O problema não é a falta de demanda, mas a incapacidade de estruturar a operação para responder a ela.

“Existe uma tendência de buscar fatores externos para explicar desempenho, quando o maior risco está na forma como a empresa é gerida. Negócios bem organizados atravessam cenários difíceis. Negócios desestruturados não sustentam crescimento nem em momentos favoráveis”, afirma Rafael Lima, especialista em gestão empresarial e cultura de resultados.

Essa percepção também aparece na leitura de executivos. O Índice Mercado & Opinião, que reúne a visão de lideranças sobre desempenho e ambiente de negócios, aponta que os principais

entraves ao crescimento estão mais ligados à execução, eficiência operacional e capacidade de gestão do que a fatores externos. “Existe um discurso recorrente de que o problema está sempre fora da empresa, mas quando ouvimos quem está na ponta, a leitura é outra. O que trava crescimento, na maioria das vezes, é gestão, execução e falta de consistência”.

O Brasil está longe de ser um país sem mercado. Com mais de 200 milhões de consumidores e setores como varejo, serviços e alimentação em expansão, o ambiente segue dinâmico. Dados da Global Entrepreneurship Monitor reforçam que o país permanece entre os mais empreendedores do mundo. Abrir uma empresa nunca foi o principal obstáculo. Fazer com que ela funcione de forma previsível é o verdadeiro desafio.

Dentro das organizações, o padrão se repete. Processos pouco definidos, decisões concentradas em uma única liderança, ausência de indicadores confiáveis e uma cultura reativa. No curto prazo, esse modelo mantém a operação ativa. No médio, compromete a capacidade de crescer. “Quando tudo depende do dono ou do gestor principal, a empresa até anda, mas não evolui. Crescer exige organização, clareza de metas e autonomia para a equipe decidir”, diz Rafael.

A área financeira costuma expor esse desalinhamento de forma ainda mais evidente. Muitas empresas faturam, mas não geram resultado. Misturam contas pessoais com as corporativas, não acompanham margens com precisão e tomam decisões sem base consistente de dados. Faturamento, isoladamente, deixou de ser indicador de saúde.

Segundo o Sebrae, a fragilidade na gestão financeira segue entre os prin-

cipais vetores de mortalidade empresarial, especialmente entre pequenos e médios negócios. Esse quadro se agrava quando o crescimento chega. Expandir não corrige falhas de gestão, apenas as amplifica. Uma operação desorganizada, diante de maior demanda, perde eficiência, aumenta custos e compromete a qualidade. “Crescimento sem base é risco. A empresa fatura mais, mas perde controle e passa a decidir no escuro. Em pouco tempo, o avanço se transforma em instabilidade”, afirma Rafael.

Há ainda um ponto menos visível, mas determinante, que é a formação de lideranças. Promover bons executores sem preparo gerencial compromete a tomada de decisão e limita a capacidade de sustentar resultados. O efeito é conhecido: sobrecarga, baixa retenção e lentidão na execução.

Isso não elimina os desafios externos, que continuam relevantes. A diferença está na forma de resposta. Empresas bem geridas ajustam rotas com rapidez, absorvem impactos e mantêm consistência mesmo em ambientes adversos. Gestão é garantir que a empresa funcione bem sem depender de uma única pessoa. Quando há clareza, processo e responsabilidade distribuída, o resultado deixa de ser esforço e passa a ser consequência.

O Brasil continua oferecendo oportunidades para quem decide empreender. Transformar esse potencial em resultado exige método, disciplina e organização. Enquanto o problema for tratado como externo, as soluções tendem a ser superficiais. E o crescimento, quando vier, continuará sendo mais circunstancial do que estratégico.

Meca Foux Empreendimentos Ltda.
CNPJ nº 47.305.045/0001-16 - NIRE 3523956039
EDITAL DE CONVOCAÇÃO - REUNIÃO DE SÓCIOS
Ficam convocados os sócios da Meca Foux Empreendimentos Ltda., inscrita no CNPJ sob o nº 47.305.045/0001-16, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Rua Itacaré, nº 64, apartamento 52, Santana, CEP 02460-030 (“Sociedade”), a se reunirem no dia 14 de maio de 2026, às 08h (oto horas) em primeira convocação, e no dia 19 de maio de 2026, às 08h (oto horas), em segunda convocação, para Reunião de Sócios da Sociedade, a ser realizada presencialmente em sua sede, a fim de deliberarem sobre a seguinte Ordem do Dia: (i) alteração das disposições referentes à administração da Sociedade, modificando a Cláusula Sexta e seus Parágrafos do Contrato Social da Sociedade; (ii) inclusão de novos capítulos e cláusulas no Contrato Social da Sociedade, referentes às deliberações dos sócios e apuração de haveres; (iii) a renuneração das cláusulas do Contrato Social, caso aprovadas as inclusões previstas no item (ii); e (iv) a autorização à administração da Sociedade para a prática de todos e quaisquer atos necessários à implementação das deliberações mencionadas nos itens anteriores. São Paulo/SP, 05/05/2026. **Ayrton da Silva Foux** - Sócio-Administrador; **Enzo Foux** - Sócio-Administrador.

Centro Trasmontano de São Paulo
CNPJ nº 62.638.374/0001-94
Edital de Convocação - Assembleia Geral Ordinária
Senhores associados: Em conformidade com o Art. 47, inciso I, §§ 1º, 3º e 5º de seu Estatuto Social, convoca seus associados para a Assembleia Geral Ordinária, a realizar-se no dia **20/05/2026** (quarta-feira), às **18h**, no Auditório Augusto do Nascimento Mesquita, situado à Rua Tabatinguera, 294, 2º andar, Centro, São Paulo/SP, para deliberarem sobre o **ORDEM DO DIA**: I. Leitura, discussão e aprovação da redação da ata da Assembleia anterior; II. Leitura, discussão e aprovação do Parecer da Comissão Fiscal sobre as contas da Diretoria, Balanço e Previsão Orçamentária; III. Leitura e ciência do Relatório Anual de Atividades da Diretoria Executiva; IV. Leitura, discussão e aprovação de assuntos de interesse da Entidade. A abertura ocorrerá em 1ª chamada com mínimo de 200 associados ou, em 2ª chamada, 30 minutos após, com qualquer número de presentes, conforme o Art. 47, § 3º do Estatuto Social. **OBSERVAÇÃO: É indispensável a identificação como associado ativo para a participação.** São Paulo, 06 de maio de 2026. Presidência

Cooperativa de Trabalho Rainha da Reciclagem
EDITAL DE CONVOCAÇÃO
Pelo presente, ficam convocados os Cooperados da Cooperativa de Trabalho Rainha da Reciclagem a participarem da Assembleia Geral Extraordinária que se realizará no dia 19/05/2026, nesta capital, sito à Rua. Lapachua Nº 313 - Cap. 03813-110 - Jd. Matarazzo - Capital-SP em 1ª chamada às 15:00hs e em 2ª chamada às 15:30hs, para deliberar a seguinte Pauta: 1) - Vacância; 2) - Remanejamento de Cargo; 3) - Eleição e Posse dos Cargos Vagos.
São Paulo, 05 de Maio de 2026
Elineia Gomes de Jesus- Presidente
C.P.F 216.349.658-92
K-07/05

Edital de Intimação prazo de 20 dias. Processo Nº 0001733-28.2020.8.26.0704. A MM. Juíza de Direito da 3ª VC, do Foro Regional XV - Butantã, Estado de SP, Dra. Luciane Cristina Silva Tavares, na forma da Lei, etc. Faz saber a **VERÔNICA BONDEZAN**, CPF 331.610.408-98, e terceiros interessados, expedido com prazo de 20 dias, que por este Juízo e respectivo cartório, processam-se os autos do Cumprimento de Sentença que lhes move **União Social Camiliana**. Encontrando-se a executada em lugar incerto e não sabido, foi determinada sua intimação por Edital, do bloqueio via SISBAJUD no valor de R\$ 669,35, nos termos do artigo 854, § 3º do Código de Processo Civil, no prazo de 05 dias. Fica ciente a parte executada que na ausência de manifestação ou rejeição de manifestação apresentada, implicará na indisponibilidade em penhora e transferência do montante indisponível para a conta vinculada ao juízo da execução. Nada mais, passando a fluir independentemente de outra intimação, sendo que na ausência dos quais prosseguirá o feito até o final. Será o edital, afixado e publicado na forma da lei. SP, 25/03/26.

Registro Civil de Pessoas
CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL
3º Subdistrito - Penha de França
Albert Broday Rodrigues - Oficial do Registro Civil
Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:
Faço público a saber que: **NELSON JOSÉ ALVES JÚNIOR**, nascido em São Paulo, SP, em 19/11/1980, filho de Nelson José Alves e de Elza de Oliveira Alves, nos termos do artigo 56 da Lei 6015/73 alterada pela Lei Federal 14.382/2022 promoveu a alteração do seu nome para: **NELSON YOSEF ALVES**.
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





A civilidade na crise e a gratidão

Benedicto Ismael Camargo Dutra (*)

A civilidade é mais que educação; é a postura interior. Civilidade não é apenas boas maneiras

É a capacidade de agir com dignidade e gratidão pela oportunidade da vida, mesmo quando o mundo está em crise generalizada. É recusar a lógica do “cada um por si”. É não explorar o medo alheio. É não buscar vantagens às custas da fragilidade do outro. É manter a integridade e serenidade quando tudo ao redor parece instável.

Simbolicamente, o cerne dos cavaleiros do Apocalipse é a balança da justiça que está pendendo para o lado escuro da humanidade, em decorrência de suas próprias escolhas, o que representa o falhar daqueles que se detiveram nas ninharias da vida, em vez de buscar o desenvolvimento do espírito, e nisso foram criadas as condições para o caos que se aproxima. Nesse meio, muitos encontrarão o caminho que eleva, caso se esforcem para isso.

Enquanto não sentirem a vontade de trilhar um novo caminho com uma sintonização voltada para o bem geral e para o aprimoramento moral e espiritual, as dificuldades continuarão crescendo. Como levar avante uma civilidade em tempos de crise, e que não esconda a dureza da realidade? Como direcionar essas informações ao povo em geral?

Vivemos um período em que a humanidade parece ter chegado ao limite de seus próprios caminhos. Pandemias, guerras, instabilidade econômica, crises ambientais e tensões sociais revelam algo que vai além dos fatos: mostram que perdemos a sintonia com aquilo que sustenta a vida em comum.

Durante milênios, avançamos em ciência, tecnologia e poder material, mas abandonamos algo essencial: a capacidade de usufruir com gratidão a existência consciente que nos foi dada, contribuindo para o bem geral do ambiente em que vivemos. Como escreveu Abdruschin, Na Luz da Verdade: “o ser humano desconhece a jubilosa gratidão de usufruir de modo alegre a existência consciente que lhe foi dada, coparticipando na grande Criação para o bem de seu ambiente.”

Essa ausência de gratidão e responsabilidade interior se manifesta hoje em todos os níveis: na política, na economia, nas relações sociais e até na vida íntima das pessoas. O resultado é um mundo que parece sempre à beira do colapso, onde cada crise se soma à anterior e onde a sensação de insegurança se tornou permanente.

Mas não estamos condenados a repetir esse ciclo. A mudança começa no bom querer. Nenhuma reforma política, nenhum plano econômico e nenhuma liderança será suficiente enquanto o ser humano não desejar, de forma sincera, trilhar um novo caminho. Um caminho baseado em liberdade para decidir, responsabilidade pessoal, respeito e consideração ao outro, cooperação, verdade, sobriedade, consciência moral, e compromisso com o bem comum e a continuada busca de melhores condições de vida e aprimoramento da espécie. Sem essa base, qualquer sistema desmorona.

As famílias, escolas e profissionais de saúde têm de formar pilares de equilíbrio. Num tempo de ansiedade coletiva, esses três núcleos precisam caminhar juntos. Precisamos de famílias que conversem, acolham e orientem; de escolas que ensinem os conteúdos adequados ao bom preparo para a vida, mas também autocontrole, empatia e pensamento crítico; de profissionais de saúde que compreendam o impacto emocional das crises e ajudem a sociedade a não sucumbir ao pânico. Sem essa rede, a população fica vulnerável a discursos de ódio, manipulação e desespero.

As instituições e a economia requerem responsabilidade compartilhada. Governos, empresas, bancos, escolas e cidadãos precisam agir com sobriedade. Não é tempo de oportunismo. É tempo de transparência, prudência, cooperação, respeito aos limites e compromisso com a estabilidade social. A economia não é um jogo de vencedores e perdedores; é o sistema equilibrado que deve sustentar a vida de todos.

Falta um alarme, um chamado à sintonização correta. O mundo não mudará apenas com leis, decretos ou eleições. Ele mudará quando cada pessoa decidir alinhar sua vontade ao bem geral, ao aprimoramento moral e ao respeito pela vida. Essa sintonização não é abstrata. Ela se expressa em cada gesto, cada escolha, cada palavra tudo unido, voltado para o bem geral.

É possível viver com dignidade mesmo em tempos difíceis. É possível reconstruir a confiança e criar uma cultura de paz, responsabilidade e verdade. Mas isso exige que cada um de nós desperte para a grandeza e a responsabilidade de ser humano diante da grandiosa finalidade da vida para nos tornarmos bons fatores do planeta que constroem um futuro cada vez melhor.

(*) - É graduado pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Coordena os sites <https://vidaeaprendizado.com.br/> e <https://library.com.br/home/>. E-mail: bicdutra@library.com.br.

Por que as empresas têm dificuldade para contratar profissionais de TI

Mesmo com o mercado de tecnologia em constante expansão, empresas brasileiras ainda enfrentam alguns desafios na hora de preencher vagas no setor

De acordo com a pesquisa “Mercado de Trabalho Tech: Raio-X e Tendências”, desenvolvida pela Ford em parceria com o Datafolha, 98% das empresas relatam dificuldade em encontrar profissionais qualificados.

Entre os principais obstáculos estão a falta de capacitação técnica, apontada por mais da metade dos entrevistados (54%), além de lacunas em habilidades comportamentais, como inteligência emocional (36%), pensamento crítico e capacidade de resolução de problemas (33%).

Para Gilberto Reis, COO da Runtalent, empresa líder em soluções digitais e especializada em consultoria de TI, seleção e recrutamento, o cenário é reflexo de um mercado em constante transformação. “As empresas têm demandado perfis cada vez mais específicos, muitas vezes ligados a tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise avançada de dados. O problema é que a formação desses profissionais não acompanha esse ritmo, o que cria um funil cada vez mais estreito na contratação”, afirma.

Parte desse gargalo pode estar relacionada à formação. Dados da Associação



das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação e de Tecnologias Digitais (Brasscom) mostram que, em 2023, os cursos superiores formaram 89,7 mil alunos em tecnologia, enquanto os técnicos somaram 16 mil no mesmo período. Já os cursos de curta duração (FICs) certificaram 73,6 mil pessoas.

Ainda de acordo com a Brasscom, entre 2019 e 2024, a necessidade do mercado de Tecnologia, Informação e Comunicação (TIC) foi de 665.403 profissionais, entretanto, apenas 464.569 se formaram entre 2018 e 2023. “Muitas oportunidades ainda exigem diploma de ensino superior, o que exclui candidatos que vieram por outras trilhas de formação. Além disso, outros fatores que podem pesar são a proficiência em inglês exigida em diversas vagas, especialmente em empre-

sas com atuação global, e a ausência de atualização contínua, já que o setor exige aprendizado constante”, explica Reis.

Essa atualização contínua também envolve o acompanhamento do cenário global e de seus impactos no setor de tecnologia. Eventos recentes, como tensões geopolíticas no Oriente Médio, além de mudanças regulatórias e avanços em inteligência artificial, influenciam diretamente a demanda por determinadas habilidades e soluções digitais. “Hoje, o profissional de TI precisa acompanhar o que está acontecendo no mundo. Movimentos geopolíticos, por exemplo, podem impactar desde a segurança da informação até a priorização de investimentos em tecnologia. Quem entende esse contexto sai na frente”, orienta.

O especialista destaca ainda que buscar cursos - inclusive em plataformas gratuitas -, consumir conteúdos especializados e participar de fóruns, comunidades e eventos da área são estratégias fundamentais. “Não se trata apenas de adquirir conhecimento, mas de se manter ativo no ecossistema de tecnologia, ampliando repertório e construindo networking, que muitas vezes é determinante para acessar novas oportunidades”.

Além disso, é importante que o profissional tenha boa capacidade interpessoal para interagir com clientes e colaboradores de outros setores. “Ainda existe o mito de que o profissional de TI trabalha de forma isolada, mas isso não corresponde à realidade. As empresas buscam cada vez mais pessoas capazes de se comunicar bem, colaborar em equipe e dialogar com áreas de negócio. Soft skills deixaram de ser um diferencial e passaram a ser um requisito básico”.

Por fim, o especialista ressalta que características como proatividade, autonomia e inteligência emocional têm se destacado nos processos seletivos. “Candidatos que demonstram curiosidade e iniciativa, além da disposição para evoluir, tendem a se destacar nas seleções”.

Temporada de relatórios ESG obrigatórios pode revelar quem é sustentável de verdade

Com novas regras em vigor em 2026, empresas passam a ser cobradas por dados auditáveis e cresce a necessidade de atenção com o tema para que possam ser evitados riscos reputacionais, dentre outros

O Brasil vive, neste momento, um grande teste da agenda de sustentabilidade no ambiente corporativo. Após a entrada em vigor, em 1º de janeiro de 2026, das novas exigências para divulgação de informações ambientais, sociais e de governança, empresas de capital aberto começam a publicar seus primeiros relatórios ESG sob padrões mais rígidos e comparáveis. A chamada “temporada de relatórios”, que se intensifica entre março e maio, marca uma mudança estrutural. O que antes era, em grande parte, voluntário, agora passa a ser tratado como obrigação regulatória com impacto direto sobre o mercado financeiro.

Na prática, a padronização dos dados e a exigência de maior transparência coloca as companhias sob um novo nível de escrutínio. Se antes era possível destacar iniciativas pontuais como demonstrativo de compromisso ambiental, agora os relatórios precisam refletir a operação real dos negócios, com indicadores mensuráveis e passíveis de comparação. O movimento também amplia o risco de exposição de práticas de greenwashing situação quando empresas exageram ou distorcem suas ações relacionadas a sustentabilidade.

Para o diretor da Clam Sustentabilidade e vice-presidente da Sociedade Mineira de Engenheiros (SME), José Cláudio Nogueira Vieira, o momento representa uma virada definitiva na forma como o tema é tratado no país. “Os relatórios agora serão muito mais padronizados e comparáveis. Não é mais possível apresentar ações isoladas como se fossem uma estratégia de sustentabilidade”, afirma.

Segundo ele, a principal mudança está na conexão entre discurso e prática. “O que a empresa declara precisa refletir o que acontece na produção, na indústria, no campo. Não há mais espaço para um discurso desconectado da operação real”, diz.

Além da pressão reputacional, a nova fase do ESG traz um componente ainda mais sensível para as empresas, que é o acesso a crédito. Instituições financeiras passaram a incorporar critérios ambientais e de governança na análise



de risco, o que transforma a sustentabilidade em fator determinante para expansão dos negócios.

“Empresas que querem crescer vão precisar cada vez mais atender a critérios ambientais, caso contrário, o acesso a financiamento fica mais difícil e, em alguns casos, nem acontece”, afirma Vieira.

Esse movimento acompanha uma tendência global e ganha força no Brasil com a criação de instrumentos como o mercado regulado de carbono e a adoção de padrões internacionais de divulgação. Na prática, o ESG deixa de ser apenas uma agenda institucional e passa a integrar a lógica econômica das companhias.

Um dos principais desafios, segundo o especialista, é justamente romper com a separação ainda comum dentro das empresas entre áreas de sustentabilidade e operação. “Muitas organizações ainda tratam sustentabilidade como algo à parte, com um departamento específico. Essa lógica não se sustenta mais! A tendência é integrar tudo ao negócio”, explica.

A mudança, embora complexa, é considerada inevitável. Com investidores mais atentos e regras mais claras, o mercado passa a diferenciar, com maior precisão, empresas que efetivamente incorporam práticas sustentáveis daquelas que apenas comunicam iniciativas pontuais.

“Estamos vivendo um grande teste real do ESG no Brasil. O mercado vai começar a separar quem faz de quem só fala”, conclui Vieira.

Entre tributos e governança

João Roberto Benites (*)

A transição para o novo sistema tributário exige uma atuação mais próxima e estratégica de executivos e conselheiros

Não se trata apenas de acompanhar mudanças técnicas, mas de compreender seus impactos sobre o modelo de negócios, a estrutura patrimonial e a competitividade das empresas. A agenda tributária passa a ocupar espaço central nas decisões de alto nível, demandando leitura antecipada de cenários e maior integração entre áreas.

Nos colegiados que integro, estamos todos focados em acompanhar de perto cada eixo dessa nova realidade. Nesse contexto, o papel da liderança se amplia, exigindo preparo, visão sistêmica e capacidade de resposta. Planejar, estruturar e profissionalizar deixam de ser escolhas e passam a ser imperativos para quem pretende atravessar, com consistência, o novo ciclo que se inicia.

Fase de transição

Em 2026, a reforma tributária brasileira entra em fase de transição prática, marcando a convivência entre o sistema atual e o novo modelo. A CBS, em âmbito federal, e o IBS, de competência estadual e municipal, passam a operar com alíquotas de teste, enquanto a regulamentação segue em etapa final. O objetivo central é a substituição de tributos como PIS, Cofins, ICMS e ISS, com a promessa de maior simplificação e automatização.

Esse período inicial funcionará como uma etapa de ajustes e calibragem. As empresas começam a se adaptar à nova lógica de incidência tributária de forma gradual, antecipando desafios operacionais antes da plena vigência prevista para 2027. A introdução de mecanismos como a retenção automática de impostos no momento da transação sinaliza avanço no controle fiscal e na redução da sonegação.

Há muito a ser absorvido: novas siglas, dinâmicas e responsabilidades. A transição completa para o novo sistema, baseado no modelo de IVA Dual, será implementada ao longo de uma década, redefinindo cadeias produtivas e formação de preços. Ainda que o impacto inicial seja limitado, já se delineiam janelas de decisão relevantes. Em setembro de 2026, empresas poderão optar pelo novo modelo tributário. Essa escolha exige análise criteriosa, pois pode influenciar o posicionamento competitivo

no médio e longo prazo.

A Reforma Tributária inaugura um novo ciclo de exigência para o empresário brasileiro. O redesenho do sistema fiscal, aliado ao fortalecimento dos mecanismos de fiscalização, impõe maior rigor na condução dos negócios e na organização do patrimônio. A eficiência tributária passa a ser condição de sobrevivência. Ganham destaque temas como gestão patrimonial, governança e planejamento sucessório. O aumento da tributação sobre a pessoa física e a maior rastreabilidade dos ativos levam empresários e famílias a revisitar suas estruturas com urgência. Passa a ser necessidade concreta para empresas que buscam previsibilidade jurídica, eficiência operacional e proteção patrimonial.

A presença em colegiados de grandes empresas me traz a confirmação desse movimento. A discussão sobre estrutura patrimonial e sucessão passou a ocupar posição central nas agendas estratégicas, refletindo a crescente complexidade regulatória. Mais do que mitigar impactos fiscais, esse processo revela fragilidades historicamente negligenciadas. A concentração de ativos na pessoa física expõe o patrimônio a riscos relevantes, como disputas sucessórias e descontinuidade dos negócios. A governança bem estruturada estabelece critérios claros, separa papéis e fortalece a organização como instituição. Isso reduz conflitos e amplia a capacidade de adaptação. Sem a correta transição, algumas empresas podem não sobreviver à próxima. O desafio é estratégico, humano e organizacional.

Por outro lado, organizações que investem em governança e sucessão apresentam maior resiliência e melhor desempenho. O movimento de profissionalização e busca por parcerias indica evolução consistente. Em um ambiente menos tolerante à improvisação, a capacidade de antecipar movimentos e estruturar governança torna-se determinante. Empresas que se organizarem estarão mais bem posicionadas para preservar patrimônio, garantir continuidade e sustentar crescimento. Planejar, estruturar e profissionalizar deixam de ser escolhas e passam a ser imperativos para quem pretende atravessar, com consistência, o novo ciclo que se inicia.

(*) Preside Conselhos de Administração de empresas familiares. Atua como Conselheiro Consultivo da Grant Thornton Brasil e do Hospital das Clínicas (SP). É conselheiro certificado pelo IBGC, especialista em expansão estratégica de empresas.

Dia das Mães: 72% dos brasileiros preferem lojas físicas para compras, mostra pesquisa Datafolha/Abecs

Em categorias como vestuário, que concentra 41% das intenções de compra, e cosméticos, com 28%, o consumidor busca contato direto com o produto nos estabelecimentos, mesmo com as facilidades do comércio eletrônico

A preferência de 72% dos consumidores brasileiros pelas lojas físicas nas compras de Dia das Mães, segundo pesquisa da Abecs em parceria com o Datafolha, evidencia um comportamento que vai além da praticidade. Em uma das datas mais relevantes para o varejo, o ato de presentear se transforma em experiência, e o ambiente físico segue como o principal espaço onde esse processo ganha significado.



Heloísa Medeiros Costa, COO da PH3A, empresa especializada em marketing digital, big data, crédito e cobrança, explica que a escolha está diretamente ligada à natureza emocional da data. “O consumidor não está apenas comprando um produto, mas construindo um momento, e a loja física oferece elementos que o digital ainda não consegue reproduzir com a mesma intensidade”, diz.

Entre os fatores que explicam essa preferência está a necessidade de tangibilidade. Em categorias como vestuário, que concentra 41% das intenções de com-

pra, e cosméticos, com 28%, o consumidor busca contato direto com o produto. “Atributos como textura, caimento e fragrância carregam valor simbólico e influenciam diretamente na decisão, o que torna a experiência presencial decisiva”, recorda Heloísa.

Outro ponto central é a redução do risco emocional. Presentear envolve expectativa e também receio de erro. Segundo a executiva, a loja física oferece uma sensação de controle que pesa nesse momento. “A possibilidade de ver o produto, contar com orientação do vendedor e resolver eventuais trocas

de forma imediata reduz incertezas e torna a decisão mais segura”, pontua.

A experiência compartilhada também aparece como um diferencial relevante. Heloísa destaca que, no Dia das Mães, a compra muitas vezes deixa de ser individual e passa a ser um ritual coletivo. “Ir ao shopping ou ao comércio de rua com familiares faz parte da celebração, reforçando vínculos e agregando valor ao presente”, afirma.

Esse comportamento dialoga com uma tendência mais ampla do varejo no período pós-pandemia. De acordo com a COO da PH3A,

houve uma redescoberta do consumo presencial em ocasiões especiais. “O digital permanece forte na rotina e na conveniência, mas perde protagonismo quando a compra envolve afeto e significado. A concentração de categorias sensoriais entre as preferências reforça esse movimento. Vestuário, perfumaria e itens para casa concentram a maior parte das intenções de compra, indicando que quanto maior a carga simbólica do presente, maior a relevância do ambiente físico”, diz.

Em contrapartida, produtos mais padronizados, como eletrodomésticos, tendem a migrar com mais facilidade para o e-commerce, onde preço e especificações técnicas são suficientes para a decisão. “O dado não indica um retrocesso do digital, mas uma maturidade maior do consumidor brasileiro. Ela avalia que hoje há uma escolha mais estratégica dos canais, guiada pelo tipo de compra e pela experiência desejada. No Dia das Mães, essa lógica se intensifica, porque presentear deixa de ser apenas consumo e passa a ser expressão”, diz.

Investimentos em transportes e logística atingem maior nível dos últimos 11 anos

Aportes públicos e privados no setor da infraestrutura somaram R\$ 76,5 bilhões em 2025, o maior patamar desde 2015. O Brasil vive um novo momento para os investimentos em infraestrutura, com reflexos diretos no setor de transportes e logística. Dados da Associação Brasileira de Infraestrutura e Indústrias de Base (Abdib), publicados no Livro Azul da Infraestrutura, indicam que os aportes públicos e privados nas áreas alcançaram cerca de R\$ 76,5 bilhões em 2025, o maior volume registrado desde 2015 e um dos mais altos da série histórica.

Quando se observa a evolução recente dos investimentos em transportes e logística, nota-se uma mudança de trajetória nos últimos anos. Entre 2019 e 2022, os aportes no setor somaram pouco mais de R\$ 138 bilhões, com média anual próxima de R\$ 33 bilhões. Já nos três últimos anos (2023-2025), os investimentos ganharam escala, ultrapassando R\$ 200 bilhões no acumulado, com média anual acima de R\$ 65 bilhões.

O ministro de Portos e Aeroportos, Tomé Franca, destacou que o momento vivido pelo setor reflete um ambiente mais favorável ao investimento e ao planejamento de longo prazo. “Os números mostram uma trajetória consistente de ampliação dos aportes, com participação crescente do setor privado e projetos mais estruturados. Isso permite ao país avançar na modernização da sua infraestrutura e ganhar eficiência logística, o que é fundamental para sustentar o crescimento econômico e ampliar a competitividade do Brasil no cenário internacional”, afirmou.

Ambiente favorável

Outro aspecto central desse movimento é o protagonismo do setor privado. Em 2025, a maior parte dos investimentos nesse setor da infraestrutura nacional, cerca de R\$ 53,6 bilhões, foi realizada por empresas privadas, o que reflete a consolidação de um modelo de sucesso, baseado em concessões e parcerias público-privadas.

O Governo Federal, por meio do Ministério de Portos e Aeroportos (MPor), tem sido um incentivador dessa política. Apenas em 2025, foram viabilizados R\$ 7,8 bilhões em autorizações e contratos no setor portuário. Entre 2023 e 2025, foram expressivos R\$ 38,8 bilhões, um crescimento de mais de 400% em relação ao período entre 2019 e 2022.

No mesmo intervalo (2023-2025), os investimentos públicos no setor portuário também avançaram, somando



R\$ 3,1 bilhões, um crescimento de 120% frente ao ciclo anterior.

Na aviação civil, o movimento segue na mesma direção, com R\$ 8,7 bilhões em investimentos privados entre 2023 e 2025, além da ampliação da infraestrutura regional, com iniciativas como o Programa AmpliAR, que apenas em seu primeiro leilão viabilizou cerca de R\$ 731 milhões em investimentos para aeroportos regionais.

Já nas hidrovias, foram aplicados cerca de R\$ 1,3 bilhão no período, fortalecendo um modal estratégico para reduzir custos logísticos e ampliar a integração regional.

Impacto na economia

O avanço dos investimentos em infraestrutura tem gerado efeitos que vão além das obras. Nos portos, a movimentação de cargas atingiu cerca de 1,35 bilhão de toneladas em 2025, o maior resultado dos últimos sete anos.

Na aviação, o país também bateu recorde histórico, com cerca de 130 milhões de passageiros transportados em 2025, resultado de uma expansão consistente observada no período recente, com 30 milhões de passageiros a mais entre 2023 e 2025.

O avanço também é visível na navegação pelo interior do país. No transporte de cargas, o volume movimentado pelos rios em 2025 foi o maior da série histórica, alcançando 140 milhões de toneladas em 2025. Já na cabotagem (entre portos do país), a movimentação também foi recorde, com 223 de toneladas no último ano, indicando ganho de escala e maior uso desse modal na logística nacional (Fonte: Ministério de Portos e Aeroportos).



Olivier_Le_Moal_CANVA

MERCADO DE TRABALHO

JOVENS BRASILEIROS PRIORIZAM ESTABILIDADE E 70% PLANEJAM EMPREENDER

Em um cenário de transformações no mercado de trabalho, marcado por mudanças nas relações profissionais e pela expansão de modelos mais flexíveis de ocupação no Brasil, jovens brasileiros têm revisto suas expectativas e passado a priorizar estabilidade e diversificação de fontes de renda.

É o que mostra o relatório Next Generation Brasil, realizado pelo British Council, que ouviu mais de 3 mil pessoas de 16 a 35 anos em todas as regiões do país. O levantamento mostra que 66% estão preocupados com a possibilidade de não conseguir um trabalho que garanta segurança financeira no futuro.

Entre os principais desafios no ambiente profissional, 66% dos jovens apontam salários abaixo das expectativas e das necessidades básicas, enquanto 56% citam jornadas excessivas que impactam o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Além disso, 31% relatam ambientes de trabalho hostis, com baixa moral e falta de apoio, e 29% destacam a escassez de oportunidades de crescimento.

Apesar desse contexto, o levantamento aponta uma mudança relevante na forma como os jovens encaram suas trajetórias. A segurança financeira aparece como principal prioridade: 62% dos entrevistados afirmam que esse é o fator mais importante para sua felicidade presente e futura, embora 27% relatem dificuldade frequente para cobrir despesas básicas.

Ao mesmo tempo, cresce o movimento de adaptação às novas exigências do mercado. Entre os cursos de curta duração mais desejados para aumentar a empregabilidade, 36% mencionam o uso de inteligência artificial como prioridade, enquanto 35% citam finanças pessoais e gestão de negócios e 34% destacam habilidades digitais. Os dados indicam uma geração mais atenta às transformações tecnológicas e às demandas emergentes do mundo do trabalho.

“Os dados mostram a importância de ampliar caminhos que conectem educação e mundo do trabalho de forma mais inclusiva. Quando os jovens colocam a segurança financeira como prioridade e demonstram interesse por novas competências, isso reforça a necessidade de ampliar o acesso a oportunidades de formação e de inserção produtiva mais sustentáveis ao longo do tempo”, afirma Bárbara Cagliari Lotierzo, Diretora Interina de Engajamento Cultural do British Council no Brasil.



StefanDini_CANVA

As dinâmicas de inserção no mercado de trabalho variam de acordo com o contexto social e territorial. Entre jovens que vivem em favelas, 48% estão em ocupações informais, em comparação com 11% na média geral e 8% nas grandes cidades. Nesse grupo, 24% recebem menos de um salário mínimo, 62% são os principais responsáveis pela renda familiar e 36% relatam dificuldade para fechar o mês.

A renda média mensal dos trabalhadores informais é de R\$ 2.808, enquanto trabalhadores formais recebem cerca de R\$ 3.835, uma diferença de 36%. Entre os fatores que levam à informalidade estão a necessidade de complementar renda, a busca por flexibilidade e as dificuldades de acesso ao emprego formal, o que reforça a importância de iniciativas voltadas à inclusão produtiva.

Empreendedorismo e novas trajetórias profissionais

Diante desse cenário, o empreendedorismo se consolida como uma alternativa relevante para a juventude brasileira. O estudo mostra que 70% dos jovens pretendem abrir o próprio negócio nos próximos cinco anos, com interesse consistente entre diferentes regiões e perfis. Além disso, 48% afirmam que gostariam de empreender no futuro, 32% preferem esse caminho em relação ao emprego formal e 27% já desenvolvem alguma atividade informal ou fonte de renda extra.

Mais do que uma tendência, o dado reflete uma mudança de mentalidade. A busca por independência financeira lidera as motivações, citada por 56% dos jovens, seguida pelo desejo de maior autonomia e flexibilidade (49%). Ao mesmo tempo, o empreendedorismo surge como alternativa diante da percepção de um mercado com acesso limitado a oportunidades formais.

Os desafios, no entanto, permanecem claros. A falta de capital inicial é apontada como principal barreira, mencionada por 63% dos entrevistados, enquanto 52% indicam lacunas em conhecimentos de gestão e finanças. A burocracia também surge como entrave relevante, sinalizando a importância de políticas e iniciativas que facilitem a formalização e o desenvolvimento de novos negócios.

“O interesse pelo empreendedorismo mostra o potencial dos jovens brasileiros para criar soluções e gerar renda, mas também evidencia a necessidade de fortalecer o ecossistema que sustenta esses caminhos. Acesso à educação empreendedora, redes de apoio e financiamento são fatores decisivos para transformar a intenção em negócios sustentáveis e ampliar o impacto econômico e social dessas iniciativas”, complementa Bárbara.

Além disso, o estudo evidencia uma percepção consolidada sobre a importância de ambientes de trabalho mais equitativos. A maioria dos jovens reconhece que ainda há espaço para avanços na garantia de igualdade de oportunidades, especialmente no acesso de mulheres a crescimento profissional e posições de liderança, o que indica uma geração mais atenta a desafios estruturais do mercado.

Metodologia da pesquisa

O estudo Next Generation Brasil, conduzido pela SOS Education, utilizou uma abordagem de métodos mistos para captar uma visão inclusiva dos brasileiros de 16 a 35 anos. A pesquisa quantitativa envolveu 3.248 participantes em todo o país (nível de confiança de 95%, margem de erro de $\pm 2\%$), complementada por grupos focais e dezenas de entrevistas individuais com jovens de grupos sub-representados e líderes comunitários.

Adaptado do modelo global Next Generation do British Council, o questionário abordou temas como educação, trabalho, bem-estar, engajamento cívico e clima, incorporando categorias inclusivas de raça, gênero e identidade. Um Grupo Consultivo (Youth Task Force), composto por dez jovens líderes de diferentes regiões do Brasil, colaborou voluntariamente em todas as etapas, desde a adaptação do questionário até as recomendações de políticas públicas. A campanha de divulgação envolveu mais de 1.000 ONGs, escolas e universidades, com parcerias que incluíram as redes de Metrô de São Paulo, Brasília, Recife e Fortaleza.

“O interesse pelo empreendedorismo mostra o potencial dos jovens brasileiros para criar soluções e gerar renda, mas também evidencia a necessidade de fortalecer o ecossistema que sustenta esses caminhos”



Lifetock_CANVA