

DECISÕES ESTRATÉGICAS

CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRA NO RADAR JURÍDICO E PASSA A DEFINIR RISCO TRABALHISTA NAS EMPRESAS

▶▶ Leia na página 8

Mudança no padrão do CNPJ impõe novos desafios de compliance tecnológico às empresas

Além da atualização de softwares, a transição alfanumérica é base estratégica para a modernização tributária e integração de dados.

A partir de julho de 2026, o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) passará pela maior alteração estrutural de sua história com a introdução de caracteres alfanuméricos. A medida, anunciada pela Receita Federal, visa expandir as combinações disponíveis, que já identificaram cerca de 60 milhões de estabelecimentos, se aproximando do limite técnico.

O Brasil registrou a abertura de 4.158.122 novos negócios em 2024, um crescimento de 9,9% comparado ao ano anterior, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). Este volume acelera a necessidade do novo formato, que manterá os 14 dígitos, mas substituirá posições específicas por letras de A a Z.

Embora o número das empresas atuais permaneça inalterado, a mudança traz ao compliance tecnológico a necessidade de adaptar softwares e processos internos ao novo padrão, a fim de não interromper transações com novos parceiros.

A complexidade técnica reside especialmente na validação do Dígito Verificador (DV). No novo modelo, cada letra será convertida em um valor numérico, o que exigirá uma atualização de sistemas de faturamento e bancos de dados para que não rejeitem documentos válidos de novos fornecedores.

Advogado especialista em Direito Tributário, Rafael Guazelli, comentou sobre a nova medida, ressaltando que a preparação deve ser feita de forma imediata para evitar um entrave operacional.



Rafael Guazelli

“Estar em conformidade com o padrão alfanumérico é garantir que a empresa possua governança e agilidade para aproveitar as futuras simplificações de crédito tributário que o país busca implementar.”

“O empresário precisa entender que a preparação não é apenas para quem abre uma empresa agora, mas para quem deseja continuar operando. Quem não adaptar sua estrutura de leitura agora, ficará isolado de uma nova geração de fornecedores e parceiros que já nascerão sob este formato alfanumérico.”

Além do impacto tributário, a alteração reflete em toda a cadeia de integração bancária, formulários de cadastro e sistemas de gestão (ERP). A Receita Federal deverá divulgar um calendário oficial de implantação progressiva, definindo as etapas de emissão conforme o tipo de

empresa ou atividade econômica. Essa estratégia permite que os sistemas públicos e a iniciativa privada testem suas integrações à REDESIM.

No campo jurídico, a convivência entre os dois formatos exige que contratos e cadastros comerciais sejam flexibilizados para aceitar a nova identidade visual. Empresas e profissionais liberais que não realizarem as adaptações podem enfrentar dificuldades em processos básicos, como a abertura de contas bancárias e assinaturas de serviços essenciais.

A transição para o CNPJ alfanumérico não é meramente estética, mas se trata de uma atualização importante para a segurança jurídica das transações, evitando que erros de validação resultem em inconformidades fiscais.

Para Guazelli, o movimento prepara o terreno para a modernização do sistema tributário nacional. “A adequação sistêmica é um passo fundamental para a integração de dados exigida pelos novos tributos, como a CBS e o IBS. Estar em conformidade com o padrão alfanumérico é garantir que a empresa possua governança e agilidade para aproveitar as futuras simplificações de crédito tributário que o país busca implementar.”

A projeção para os próximos anos delineia um ambiente de negócios no qual a agilidade tecnológica deixa de ser um diferencial para se tornar um requisito de sobrevivência comercial. A atualização de bancos de dados e a capacitação de suas equipes, permite que as companhias não apenas evitem gargalos operacionais imediatos, mas assegurem uma transição transparente e segura.

Estar preparado para a implementação do CNPJ alfanumérico consolida-se como um passo estratégico para fortalecer a continuidade das relações de mercado em um cenário econômico ainda mais digitalizado.

Empresas orientadas por dados têm até 19 vezes mais chances de lucro

Com apoio da Inteligência Artificial e dados em tempo real, empresas transformam despesas corporativas em indicadores estratégicos para reduzir desperdícios e acelerar decisões financeiras. ▶▶

Atendimento por voz com IA marca nova era da experiência do cliente nas empresas

A transformação digital no atendimento ao cliente entra em uma nova fase no Brasil. Depois de anos em que chatbots e call centers evoluíram de forma paralela — e muitas vezes desconectada —, a inteligência artificial finalmente começa a eliminar essa divisão histórica. ▶▶

A conta do crescimento rápido chega quando os clientes deixam de voltar

Expansão acelerada aumenta vendas no curto prazo, mas empresas descobrem tarde demais que consumidores estão deixando de voltar. ▶▶

Queda do dólar impulsiona busca por vistos de empreendedor nos EUA

A queda do dólar para a faixa dos R\$ 4,90, atingindo o menor patamar desde maio de 2024, reacendeu um movimento: a corrida de brasileiros interessados em empreender nos Estados Unidos. Com a moeda americana acumulando cerca de 12% de desvalorização nos últimos 12 meses, o custo de abertura de empresas, investimentos e estruturação de negócios no exterior ficou mais acessível para quem possui patrimônio em reais. ▶▶

Para informações sobre o

**MERCADO
FINANCEIRO**

faça a leitura do
QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Divulgação



Produção de queijo 100% sem leite vira oportunidade de negócio em aula gratuita

Nesta quinta-feira (14), o Chef Marcelo Horta promove um aula gratuito sobre a produção de queijo 100% sem leite, abordando não apenas a técnica culinária, mas também o crescimento do mercado de alimentação funcional no Brasil. O encontro mostra como a demanda por produtos sem leite tem impulsionado novos negócios, ampliando nichos do setor alimentício. Além de ensinar o preparo ao vivo, o Chef explica como o domínio técnico sobre ingredientes alternativos pode reduzir custos, evitar desperdícios e abrir possibilidades de geração de renda em um segmento que cresce impulsionado por mudanças nos hábitos de consumo, restrições alimentares e busca por produtos mais saudáveis (https://oficinapaosengluten.com.br/aulao-queijo-vegetal_lp1). ▶▶

Leia a coluna completa na página 3

News@TI

blackovfx_CANVA



Discutir como a simulação computacional está transformando a indústria brasileira

“A transformação digital vem redefinindo a forma como a indústria projeta, testa e otimiza seus processos. No centro dessa mudança está a simulação computacional, tecnologia que permite reproduzir virtualmente sistemas físicos, fenômenos complexos e processos industriais, reduzindo custos e acelerando a inovação. Esse será o tema do Momento Inovação Senai, promovido pelo Instituto Senai de Tecnologia em Produtividade, que acontece no dia 28 de maio, das 8h30 às 12h, na Sala Curitiba, no Campus da Indústria, em Curitiba. Com a temática “Transformação Digital na Indústria: Simulação Computacional Aplicada a Desafios Reais”, o evento reunirá especialistas, empresas e lideranças industriais para debater como modelos matemáticos e algoritmos estão sendo aplicados para prever comportamentos, otimizar projetos e apoiar decisões estratégicas no ambiente produtivo (<https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=WhnwZB22xEayd0l-ogJmkmdia9CgVLI-Dphtj0LQxvXZUNVBVQ1c5VU9ONEFGUDhTQ05NOTBhSkhGNC4u&route=shorturl>). ▶▶

Leia a coluna completa na página 2

Automóveis

Via
Digital
Motors

Por Lucia Camargo Nunes



▶▶ Leia na página 4

OPINIÃO

O que a IA agêntica muda para quem lidera instituições de ensino superior

Leonardo Ribeiro (*)

Em março de 2026, o Canvas lançou um agente de ensino integrado à sua plataforma.

Não foi uma ruptura, mas a continuidade de um movimento que já vinha transformando o ensino superior. A questão que se impõe agora não é tecnológica: é de liderança. Como gerir equipes, cultura e processos em um ambiente em que a inteligência artificial deixou de ser ferramenta de apoio e passou a atuar como agente ativo dentro das instituições?

A diferença que importa

A IA generativa, que ganhou espaço nas universidades a partir de 2023, responde a perguntas. A IA agêntica, por sua vez, age: recebe objetivos e executa etapas de forma autônoma. O Gartner projeta que até 2028, um terço dos aplicativos empresariais terá agentes embutidos. Nas universidades, isso já é realidade — de plataformas como o UT Verse, no Tennessee, a tutores agênticos em Toronto e parcerias da Northeastern com a Anthropic.

No Brasil, o IEEE já sinalizou que a massificação da IA agêntica trará desafios de educação, infraestrutura e governança. A pergunta deixou de ser “se” vai acontecer. Agora é “como” liderar nesse novo cenário.

O que muda para quem lidera pessoas

Quando agentes passam a monitorar desempenho, responder dúvidas e apoiar orientação acadêmica, o papel docente muda de natureza, não de importância. O julgamento pedagógico, a relação humana e o desenvolvimento do pensamento crítico tornam-se ainda mais centrais.

Para gestores, isso significa reconfigurar atribuições, desenvolver novas competências e criar uma cultura em que professores sejam parceiros da tecnologia. Pesquisa da EDUCAUSE mostrou que, em 2025, 57% das instituições já tratavam IA como prioridade estratégica. Mas prioridade sem agenda de pessoas vira investimento

em tecnologia que ninguém usa bem.

O fator que a tecnologia não resolve

A USP criou em 2025 o GPGAlA, grupo de pesquisa em governança de agentes de IA. O foco é claro: estruturar regras e responsabilidades para sistemas que agem com autonomia. Sem esse trabalho paralelo de formação e engajamento, a adoção tende a ser fragmentada e de baixo impacto.

No Brasil, 84% dos alunos e 79% dos professores já usaram IA. Mas adesão não é capacidade. Capacidade institucional se constrói com pessoas, não apenas com licenças de software.

Novos papéis que ainda não existem

Estudos recentes mostram que o papel do professor evoluiu: de adotante tecnológico, a mediador ético, e agora designer de ambientes de aprendizagem com agentes. Isso exige formação específica e novas funções administrativas — profissionais para monitorar agentes, integrar dados e liderar governança.

A demanda já aparece nos números: os cursos de pós-graduação em IA cresceram 128% entre 2024 e 2025.

Por onde começar

As instituições que avançam melhor são as que fazem primeiro as perguntas de pessoas:

- Minha equipe docente tem competências para trabalhar com agentes?
- Como comunicar a adoção de forma que professores sejam protagonistas?
- Que funções precisam ser criadas para governar os sistemas?
- Como garantir que a experiência humana permaneça no centro?

A IA agêntica já está dentro das universidades. O que define o resultado não é qual sistema foi contratado, mas se as pessoas souberam o que fazer com ele quando chegou.

(*) Diretor da ZRG Partners Brasi.

Parece que o Irã está abrindo mais uma frente na guerra

A Guarda Revolucionária, que ao que parece controla o governo iraniano, tem intensificado ameaças contra a infraestrutura digital global ao sinalizar que pode cortar cabos submarinos que passam pelo Estreito de Ormuz, rota estratégica tanto para o petróleo quanto para a internet mundial.

pahham_CANVA

Vivaldo José Breternitz (*)

Especialistas alertam que um ataque desse tipo pode provocar lentidão, interrupções em serviços online e graves impactos econômicos em escala global. A agência de notícias iraniana Tasnim, ligada à Guarda, sugere que os cabos sejam cortados caso não sejam adotadas medidas que permitam o aumento das receitas do país por meio da cobrança de taxas sobre os cabos que passam pelo Estreito.

As sugestões da Tasnim estão em um artigo divulgado pela agência que tem como manchete “Três medidas práticas para gerar receita com os cabos de internet do Estreito de Ormuz”.

Entre as medidas sugeridas pela publicação para obter recursos a partir dessa infraestrutura, por onde trafegam diariamente informações referentes a transações de valor estimado em US\$ 10 trilhões, estão a cobrança de licenças iniciais e taxas anuais dos proprietários e operadores estrangeiros dos cabos e a garantia de que o controle exclusivo e a manutenção dos mesmos fiquem sob a responsabilidade de empresas iranianas.

O corte provocaria enormes prejuízos não apenas aos gigantes de tecnologia, mas



também a outras empresas espalhadas pelo mundo, embora afetando mais diretamente países da região, como Emirados Árabes Unidos, Catar, Bahrein, Kuwait e Arábia Saudita, tidos como alinhados aos interesses ocidentais.

Embora o Brasil não dependa diretamente dos cabos que cruzam o Estreito de Ormuz, qualquer sabotagem naquela região geraria um efeito cascata sobre a rede mundial; nosso país sentiria impactos prejudicando as comunicações como um todo, o comércio eletrônico,

as operações financeiras e até mesmo atividades de lazer, como streaming e jogos eletrônicos.

No entanto, alguns acreditam que essas ameaças representam pouco mais que uma demonstração de força e um instrumento de pressão nas negociações para o fim do conflito, que vêm dominando as manchetes nas últimas semanas.

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

Soluções genéricas SaaS ameaçam a eficiência digital do setor financeiro

Por muito tempo, acreditamos que o software como serviço (SaaS) seria a resposta definitiva para a eficiência no ambiente corporativo. No mercado financeiro, onde cada minuto e cada dado têm peso estratégico, a migração para a nuvem parecia um caminho natural: menos infraestrutura, mais agilidade e inovação em ritmo constante. Mas, à medida que o mercado amadurece e a regulação se torna mais complexa, começamos a perceber que muitos dos sistemas que prometiam simplificar o dia a dia das instituições estão, na prática, tornando as operações mais fragmentadas e custosas.

Os SaaS genéricos, criados para servir a todos, acabaram se tornando parte do problema que tentavam resolver. Quem trabalha em bancos, corretoras ou fintechs sabe o quanto a rotina depende de sistemas interconectados: plataformas de atendimento, CRMs, ferramentas de assinatura digital, portais de compliance e tantas outras. Cada uma delas, sozinha, cumpre bem seu papel. Mas juntas, raramente conversam de forma fluida.

O resultado é conhecido: dados duplicados, fluxos interrompidos e um tempo enorme perdido em tarefas de reconciliação e conferência. Em um setor no qual a precisão é vital, além de incômoda, essa desconexão é um risco.

Um levantamento recente da IDC mostra que empresas que dependem fortemente de SaaS genéricos gastam, em média, 18% mais tempo em atividades de reconciliação de dados e até 25% mais com suporte técnico e integrações. Em outras palavras, a promessa de produtividade dá lugar a um custo invisível de manutenção e retrabalho.

E o impacto não para aí. Clientes também sentem essa fragmentação. A multiplicidade de logins, formulários e processos desconectados cria uma experiência cansativa, justamente em um campo que deveria transmitir confiança e fluidez.

No entanto, podemos vislumbrar uma virada de paradigma. Depois de uma década investindo em automação e escala, as organizações financeiras começam a compreender que a verdadeira eficiência não vem da padronização, mas da adequação ao contexto.



Francisco Larez

Essa percepção tem se traduzido em números. Em janeiro de 2024, a Forrester previu que o software e os serviços de TI representarão 69% dos gastos globais com tecnologia até 2027 (relatório “Global Tech Market Forecast, 2023 To 2027”). Previsões globais da IDC para 2025 também indicam que as empresas estão buscando soluções mais alinhadas aos resultados e priorizando a integração de IA e automação de forma mais estratégica, o que sugere uma abordagem menos focada na padronização genérica (IDC FutureScape - Worldwide Digital Business Strategies).

E essa abordagem faz sentido. Enquanto um CRM genérico ajuda a gerenciar leads, uma plataforma voltada a bancos e gestoras é capaz de integrar processos de KYC (“Know Your Customer” ou “Conheça seu Cliente”) e compliance para verificar a identidade, a origem dos recursos e o perfil de risco dos clientes, acompanhar trilhas de auditoria e automatizar fluxos de aprovação com base em regras regulatórias. É o tipo de funcionalidade que não se improvisa com um plugin.

E, apesar de legítimo, o argumento de que “soluções específicas custam mais caro” começa a perder força à medida que o ROI real é medido. Por isso, reavaliar o stack tecnológico significa fazer perguntas decisivas, como “nossos sistemas entendem as particularidades do nosso negócio? As integrações são naturais ou exigem remendos constantes? Estamos medindo o custo real da complexidade tecnológica?”. Se a resposta for negativa, é provável que o software esteja drenando valor, e não gerando.

Entre empresas reguladas, essa diferença se amplifica. Cada nova norma do Banco Central ou da CVM exige ajustes finos nos sistemas. Quando a base tecnológica não foi pensada para esse ambiente, essas mudanças se acumulam em camadas de complexidade. Já as plataformas verticais acompanham essas exigências de forma orgânica, com atualizações que seguem o calendário regulatório e reduzem o risco de não conformidade.

Outro efeito colateral da dependência de SaaS genéricos é a dispersão estratégica. Cada novo sistema é uma nova base de dados, uma nova rotina e um novo ponto de falha. Em pouco tempo, a instituição se vê com dezenas de ferramentas que resolvem partes do problema, mas não se integram entre si.

A consequência é a perda de visão unificada do cliente, justamente o ativo mais valioso do mercado financeiro. Sem essa coerência, fica mais difícil personalizar ofertas, antecipar riscos ou agir de forma proativa. Somado a isso, os SaaS especializados têm liderado a adoção de tecnologias emergentes, como inteligência artificial aplicada à análise documental, automação de auditorias e análise preditiva de comportamento de clientes. São avanços que fazem diferença no resultado e que dificilmente aparecem com a mesma agilidade em plataformas horizontais.

Logo, consolidar operações em plataformas verticalizadas não é apenas um ganho operacional, é uma forma de alinhar a tecnologia à estratégia de negócio. Por mais que a transformação digital do sistema financeiro tenha sido marcada por velocidade e escala, o momento atual exige refinamento. Não basta correr, é preciso correr na direção certa.

(Fonte: Francisco Larez é vice-presidente da Progress Software para América Latina e Caribe.)

News@TI

Aulas gratuitas com certificado para profissionais de marketing e mídias sociais

A mLabs ampliou sua frente educacional e passou a oferecer sete cursos e aulas gratuitas com certificado, voltados à formação de profissionais de marketing digital, social media, criadores de conteúdo, empreendedores e franqueados. Os conteúdos hoje já somam mais de 100 mil inscritos, evidenciando a crescente demanda por qualificação prática no setor. A iniciativa chega em um momento em que empresas e profissionais enfrentam maior pressão por resultados em canais digitais cada vez mais competitivos, o que exige domínio técnico, leitura de dados e adaptação constante a novas plataformas. Os cursos estão disponíveis online e abordam desde fundamentos da gestão de redes sociais até estratégias avançadas de conteúdo, performance e operação. Segundo Rafael Kiso, fundador e CMO da mLabs, o volume de inscritos revela uma lacuna estrutural no mercado. “O mercado de mídias sociais evoluiu muito rápido, e existe uma lacuna clara entre teoria e prática. Nosso objetivo com esses cursos é justamente reduzir essa distância, levando conhecimento aplicado, que o profissional consegue usar no dia seguinte”, afirma (<https://mla.bs/e78d46e0>).

Editorias

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

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.

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

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

Jornal Empresas & Negócios Ltda

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

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

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

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

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

Estratégias de consumo aumentam volume de endividamento

Em uma compra habitual no supermercado, posto de gasolina ou na farmácia, o atendente oferece ao consumidor a possibilidade de parcelar a despesa em até três vezes sem juros

O comprador avalia como vantajosa a oferta e concorda em deixar a prazo aquilo que costumava a pagar de uma vez – à vista ou no cartão de crédito.



O risco de usar o crédito para despesas ordinárias é desorganizar as contas.

A cena acima é cada vez mais comum, como observa a socióloga Adriana Marcolino, diretora técnica do Dieese. “Estamos vendo muitas pessoas utilizando o crediário para pagar contas do orçamento mensal”. O risco de usar o crédito para despesas ordinárias é desorganizar as contas e fazer do crédito um complemento à renda, quando deveria ser um recurso para produtos de vida longa e grande utilidade.

“O crédito é importante porque financia bens de consumo duráveis e bens de maior valor”, pondera Adriana Marcolino que tem por ofício defender políticas públicas e iniciativas financeiras que resultem em maior poder de compra do

trabalhador. A oferta fácil de crédito pode agravar a “ansiedade de consumo”, alerta a economista Katherine Hennings, pesquisadora associada da FGV e analista da BRCG Consultoria. “Nós temos um comportamento que é de tentar antecipar ao máximo o que a gente consegue consumir”, diagnostica.

Segundo ela, o modo de agir não é restrito a determinada faixa de renda nem está ligado ao consumo de produtos indispensáveis. A decisão de comprar acaba

por responder aos “estímulos” da propaganda, seja nos anúncios dos meios tradicionais ou nas recomendações dos influencers na internet.

“Há diversos apelos à compra, e as pessoas têm acesso ao crédito, o que viabiliza anteciparem o consumo”, descreve a economista. Diante da TV ou da tela do computador sobra oferta, mas falta explicação sobre os efeitos da ansiedade de comprar. “Essa parte, menos glamourosa, de fazer as contas não está sendo feita.”

A consequência de não fazer as contas é se comprometer com mais do que pode e ter que utilizar formas de financiamento com os juros mais altos do mercado, como o cheque especial, o parcelamento direto na operadora de cartão de crédito ou o rotativo do cartão – quando o cliente paga apenas parte da fatura.

De acordo com o economista-chefe da CNC, Fabio Bentes, o consumidor precisa levar em consideração os custos de assumir essas dívidas antes da decisão de comprar. Precisa verificar quanto vai pagar de juros ao comprar parcelado. “O brasileiro sabe pesquisar o preço de um produto no comércio. Consegue comparar o preço de um item de vestuário, de um eletrodoméstico, ou de um produtor eletroeletrônico. Mas, na hora de tomar o financiamento, tem o hábito de simplesmente verificar se é possível acomodar a prestação dentro do orçamento” (ABR).

Quando o risco é global, a resposta precisa ser estratégica

Lucas Ferreira (*)

A cibersegurança atravessa um momento de inflexão. Se antes era tratada como uma camada técnica de proteção, hoje se consolida como um elemento central na estratégia das organizações, impulsionada por um cenário global cada vez mais instável e imprevisível.

Conflitos geopolíticos, tensões comerciais e disputas por protagonismo tecnológico transformaram o ambiente digital em uma extensão direta dessas dinâmicas. O que antes se limitava a ataques pontuais evoluiu para operações mais coordenadas, frequentes e com objetivos claros, que vão desde a interrupção de serviços essenciais até a obtenção de vantagens econômicas e estratégicas.

Esse movimento não acontece de forma isolada. Ele se conecta diretamente a um contexto socioeconômico marcado pela digitalização acelerada, pela dependência crescente de infraestrutura tecnológica e pela pressão constante por eficiência e continuidade operacional. Empresas estão mais conectadas, mais expostas e, ao mesmo tempo, mais vulneráveis a qualquer tipo de instabilidade.

Dados recentes ajudam a dimensionar esse cenário. De acordo com o relatório Cost of a Data Breach 2025, da IBM, o custo médio global de uma violação de dados ultrapassou US\$ 4,8 milhões, atingindo um novo recorde histórico. Mais do que um indicador financeiro, o número reflete a complexidade dos impactos envolvidos, que incluem paralisação de operações, perda de confiança e danos reputacionais de longo prazo.

Na mesma direção, o Global Cybersecurity Outlook 2025, do World Economic Forum, revela que mais de 70% das organizações relatam aumento significativo nos riscos cibernéticos, impulsionado principalmente pelo cenário geopolítico e pela ampliação das superfícies digitais. O estudo evidencia que o ambiente de ameaças não apenas cresceu, mas se tornou mais sofisticado e difícil de prever.

Esse é um ponto-chave. O avanço dos ataques não está relacionado apenas à evolução tecnológica dos criminosos, mas também à forma como o próprio ambiente digital se expandiu. A conectividade constante, a integração entre sistemas e a dependência de plataformas digitais criaram um ecossistema onde qualquer vulnerabilidade pode ter efeito em cadeia.

Ao mesmo tempo, os ataques passaram a refletir a complexidade desse novo mundo. Campanhas mais direcionadas, exploração de momentos de instabilidade econômica e uso estratégico de informações demonstram que o cibercrime deixou de ser apenas oportunista e passou a operar com lógica, planejamento e contexto.

Isso exige uma mudança de postura por parte das organizações. Cibersegurança deixa de ser reativa e passa a ser preventiva, contínua e integrada ao negócio. Não se trata apenas de responder a incidentes, mas de antecipar cenários, reduzir superfícies de exposição e garantir resiliência diante de um ambiente em constante transformação.

Em um mundo onde o digital sustenta operações, relações e mercados inteiros, proteger sistemas e informações deixou de ser uma preocupação isolada da área de tecnologia. É uma decisão estratégica que impacta diretamente a capacidade das empresas de operar, crescer e competir.

No fim, o cenário atual impõe uma nova lógica: não basta estar conectado, é preciso estar preparado. Porque, diante de um ambiente global em disputa, a cibersegurança deixou de ser uma camada de proteção e passou a ser uma condição para continuidade dos negócios. Por isso, buscar serviços que, de forma isolada ou integrada, reúnam as capacidades necessárias para uma abordagem completa, consistente e segura é fundamental.

(*) Product Sales Manager da Adistec Brasil.

Uso de IA na saúde chega a 18% dos estabelecimentos do país

A utilização de inteligência artificial (IA) no setor da saúde já atinge 18% dos estabelecimentos brasileiros de atendimento – 11% dos públicos e 21% dos privados. Os dados referem-se a 2025, e são da 12ª edição da pesquisa TIC Saúde, do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), que entrevistou 3.270 gestores de estabelecimentos de saúde no país.

O levantamento é organizado pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br) – departamento do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br).

“Nos últimos anos, observamos uma rápida disseminação das tecnologias de Inteligência Artificial. Por isso, tornou-se importante ampliar a investigação para

compreender como essas tecnologias vêm sendo incorporadas pelo conjunto dos estabelecimentos de saúde”, explica o gerente do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), Alexandre Barbosa.

De acordo com o levantamento, a adoção de IA no país ainda enfrenta obstáculos significativos. Nos hospitais com mais de 50 leitos, por exemplo, os gestores apontam custos elevados (63%), falta de priorização institucional (56%) e limitações relacionadas a dados e capacitação (51%) para a adoção da nova tecnologia. O levantamento mostra ainda que 9% dos estabelecimentos utilizam internet das coisas; e 5%, tecnologia robótica com uso de internet (ABR).

Fim da "taxa das blusinhas" preocupa indústria

A decisão do governo federal de zerar o imposto de importação sobre compras internacionais de até US\$ 50, conhecida como “taxa das blusinhas”, provocou reação imediata de entidades da indústria e do varejo e das plataformas de comércio internacional. A medida foi anunciada pelo presidente Lula e já está valendo, mantendo apenas a cobrança de 20% do ICMS, tributo estadual, sobre as encomendas.

Em nota, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) afirmou que a medida cria uma vantagem para fabricantes estrangeiros em detrimento da produção nacional. Em nota, a entidade declarou que a decisão representa “uma vantagem concedida a indústrias estrangeiras em detrimento do setor produtivo nacional”. A CNI avalia que o impacto será maior sobre micro e pequenas empresas e poderá provocar perda de empregos.

Em nota, o Instituto para Desenvolvimento do Varejo

(IDV) informou que a revogação amplia a desigualdade tributária entre produtos nacionais e importados. A entidade alertou para o risco de redução nas vendas do varejo brasileiro, sobretudo entre pequenas e médias empresas, diante da concorrência com produtos importados. De acordo com o IDV, a medida pode provocar queda na reposição de estoques, afetar a indústria nacional e levar ao fechamento de fábricas ou transferência de produção para países vizinhos.

Segundo a entidade, após a criação da tributação sobre compras internacionais, o varejo registrou a abertura de 107 mil empregos no primeiro ano, além de aumento de investimentos e produtividade. “O fim do Imposto de Importação trará riscos para a economia, cujas consequências poderão comprometer a viabilidade das empresas e o emprego de milhares de trabalhadores”, concluiu o instituto (ABR).

A – PIX Cresce

O PIX se consolidou como o principal meio de pagamento nas liquidações imediatas, especialmente em operações à vista, de menor valor e maior frequência. Estudo da FecomercioSP mostra que, em termos nominais, o volume movimentado nessa modalidade cresceu 34%, entre 2024 e 2025, atingindo R\$ 35,3 trilhões, após os R\$ 26,4 trilhões observados em 2024. O levantamento, feito com base nos dados do Banco Central, aponta um crescimento ainda mais expressivo entre o quarto trimestre de 2023 e o mesmo período de 2025, com alta de 93%.

B – Denominação Institucional

A Sobratema, entidade que atua há mais de 37 anos em prol do desenvolvimento do mercado de equipamentos, ampliou sua estratégia global de atuação. Com isso, passa a se chamar Associação Brasileira de Tecnologia e Gestão de Equipamentos, substituindo a antiga denominação Associação Brasileira de Tecnologia para Construção e Mineração. A mudança representa um movimento de expansão da entidade, que passa a incluir novos segmentos em sua atuação, como agronegócio, logística, geração de energia, gestão pública e setor florestal. Saiba mais: (https://sobratema.org.br/).

C – Programa de Estágio

A Corteva Agriscience, multinacional que atua no setor de sementes, defensivos agrícolas e biológicos, está com inscrições abertas para uma

nova edição do seu Programa de Estágio. Estão disponíveis 21 vagas em 12 estados e no Distrito Federal. A admissão está prevista para agosto. As vagas são para estudantes de cursos de agronomia e engenharia, agrônoma. Link de inscrição: (https://www.ciadeestagios.com.br/vagas/corteva/).

D – Preferência por SUVs

Os SUVs alcançaram 1.095.642 unidades vendidas no Brasil em 2025 e reforçaram sua crescente popularidade entre os condutores no segmento de automóveis de passeio e comerciais leves. O número, divulgado pela Fenabrave, equivale a 54,89% do total de emplacamentos no ano passado. Ainda, de acordo com a quarta edição da Pesquisa de Intenção de Compra realizada pelo Webmotors Autoinsights, os automóveis de carroceria SUV lideram a intenção de compra dos brasileiros em 2026, com 40% dos entrevistados afirmando que desejam adquirir um veículo da categoria.

E – Missão Empresarial

A Missão Importação China (MIC) abre inscrições para sua próxima edição que acontece no 2º semestre de 2026 e 1º semestre de 2027, cerca de 10 dias por fase. O programa leva empresários brasileiros para uma imersão prática nos principais polos globais de fornecimento, incluindo a Canton Fair, considerada a maior feira multissetorial do mundo, e o mercado de Yiwu, reconhecido como um dos maiores centros atacadistas de pequenos produtos. Esse movimento acompanha o avanço de um modelo conhecido como direct sourcing, em que empresas passam

a negociar diretamente com fabricantes. Mais informações: (https://missaoimportacaochina.com.br/).

F – Negócios no Ceará

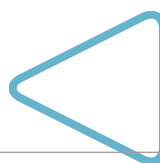
O Banco do Nordeste (BNB) realiza, no próximo dia 20, em São Paulo, no Market Place Tower II, às 8h30, o evento Ceará Day para apresentação de oportunidades para investimentos no estado. O Banco está convidando empresários, investidores, executivos de fundos e outros profissionais ligados ao setor produtivo. A abertura do evento será feita pelo governador do Ceará, Elmano de Freitas, e pelo presidente do BNB, Paulo Câmara. Serão apresentadas as linhas de crédito do Banco, os incentivos fiscais oferecidos pelo Governo do Estado e os cenários de setores que mais oferecem oportunidades de negócios.

G – Mais Vendido

A Fiat, marca líder do mercado há cinco anos consecutivos e que comemora 50 anos de Brasil neste ano, segue como a marca que mais vende carros no país. Em abril foram emplacadas 45.627 unidades, 6,4 mil unidades à frente da segunda colocada. Neste mês, a marca também colocou dois modelos entre os três mais vendidos do país: a Strada novamente foi líder de vendas com 14.905 unidades comercializadas, o que representa mais de 6,5 mil unidades (43,8%) a mais que o segundo colocado, e o Argo ocupou a terceira colocação, com 7.991 emplacamentos.

H – Varejo Nacional

O vice-presidente da República, Geraldo Alckmin; o governador do Estado de São Paulo, Tarcísio de Freitas; e o prefeito, Ricardo Nunes, participarão da solenidade oficial de abertura da 40ª edição do Festival APAS SHOW, no próximo dia 18, no Expo Center Norte, em São Paulo. Realizada anualmente desde 1984, a feira se consolidou como um dos principais ambientes de negócios do varejo nacional, promovendo conexões entre supermercadistas, indústria, fornecedores e compradores do Brasil e do exterior (https://apasshow.com/).



Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (*)

Jeep Avenger aparece no Rio antes do lançamento

Quem circulou pelo Rio de Janeiro nas últimas semanas pode ter encontrado um carro ainda não lançado rodando pelas ruas da cidade. O novo Jeep Avenger fez sua primeira aparição pública mundial em solo carioca, antes mesmo do lançamento oficial, cumprindo uma missão especial: ser o carro oficial do evento "Todo Mundo no Rio".

A estratégia revelou as linhas do modelo renovado sem entregar tudo de uma vez. O Avenger chega com sete fendas iluminadas e lanternas em X, marcas registradas da identidade Jeep, caixas de rodas trapezoidais, para-choques robustos, barras de teto, pintura bicolor e rodas de liga-leve de 18" diamantadas.

O local de aparição tem seu sentido: a produção será em Porto Real (RJ). O novo Jeep Avenger chegará ao mercado brasileiro ainda em 2026. Datas e preços seguem sob sigilo.



Jeep Avenger.

Golf GTI esgota em um fim de semana

O Volkswagen Golf GTI voltou ao Brasil e o mercado respondeu com uma velocidade que diz tudo sobre a força do nome. Apesar de ser o carro mais caro da Volkswagen no país, todas as unidades do primeiro lote se esgotaram em apenas um fim de semana, com entregas iniciadas em maio.

O modelo chega na geração MK8.5 com visual atualizado, com grade tipo colmeia, faróis IQ.Light em led, logotipo dianteiro iluminado e rodas de 18" com pinças de freio

vermelhas. O motor 2.0 TSI entrega 245 cv e 37,7 kgfm de torque, com aceleração de 0 a 100 km/h em 6,1 segundos.

Há duas configurações: bancos xadrez por R\$ 430 mil ou couro Vienna com aquecimento e resfriamento por R\$ 445 mil.

Detalhe: a Volkswagen exige que compradores tenham histórico de aquisição de modelos esportivos da marca ou do grupo, limitando a compra a um veículo por CPF ou CNPJ. Um novo lote foi aberto também com estoque restrito.



Golf GTI.

Sonic, SUV mais econômico da categoria, chega às concessionárias

A Chevrolet lançou o Sonic, SUV cupê posicionado entre o Onix Activ e o Tracker. Produzido em Gravataí (RS), o modelo chega nas versões Premier (R\$ 129.990) e RS (R\$ 135.990).

O design aposta na silhueta descendente e no balanço traseiro alongado para se diferenciar num segmento cada vez mais homogêneo. Com 4,23 metros de comprimento, oferece porta-malas de 392 litros e distância entre-eixos de 2,55 m.

O motor é o 1.0 turbo com 115 cv e câmbio automático de seis marchas, o mais econômico entre os SUVs flex automáticos da categoria, com até 14,8 km/l de gasolina no ciclo rodoviário pelo Inmetro.

O interior traz painel digital de 8" e multimídia de 11" com wi-fi embarcado, Android Auto e Apple CarPlay sem fio.

O Sonic estreia a nova geração de pacote de segurança, com 6 airbags, câmera frontal de cobertura 40% maior,

capaz de identificar veículos, pedestres e ciclistas. A frenagem automática de emergência atua entre 8 e 130 km/h, com assistente de permanência em faixa e alerta de ponto cego.

Novas tecnologias se destacam no Audi Q5

A Audi do Brasil começa a importar a linha 2026 do Q5 e do SQ5, com novas tecnologias, mudanças visuais e equipamentos de condução semiautônoma. Os modelos já estão disponíveis com preços a partir de R\$ 449.990 para o Q5 e R\$ 644.990 para o SQ5.

O Q5 chega com motor 2.0 TFSI de 272 cv, tração integral quattro e câmbio S Tronic de 7 marchas. A novidade mais relevante é da versão intermediária Dynamic, que incorpora câmera 360°, pacote completo de assistência à faixa e proteção ativa de ocupantes. A versão S Line adiciona o sistema de som Bang & Olufsen 3D de 685 W com 16 alto-falantes.

O SQ5 é mais radical: motor V6 3.0 TFSI com 367 cv e 0 a 100 km/h em 4,5 segundos. A novidade é o assistente de estacionamento remoto: com ele, o carro manobra sozinho enquanto o motorista opera pelo smartphone.

Ambos estreiam o Audi Connect com mais de 30 funcionalidades pelo aplicativo myAudi, incluindo geolocalização, comandos remotos e integração com YouTube e Spotify.



Audi SQ5.

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

O que aprendemos ao conceder crédito para quem nunca teve

Rafa Cavalcanti (*)

O sistema de crédito brasileiro ainda opera olhando apenas para o passado. Histórico bancário, comprovantes de renda formal, garantias: os critérios clássicos de análise que foram construídos para avaliar quem já tem uma trajetória financeira registrada. O problema é que esse modelo estrutural deixa de fora milhões de pessoas — não porque representem alto risco, mas simplesmente porque não há dados para analisar.

Segundo a Serasa Experian, 35,3 milhões de brasileiros, o equivalente a 21,7% da população adulta, não possuem qualquer registro financeiro vinculado ao CPF. São os chamados thin files:

arquivos finos, históricos vazios. O dado que mais chama atenção, porém, é que 80,5% dessas pessoas sequer estão negativadas. Não se trata de inadimplentes. São invisíveis.

Esse grupo tem um perfil claro: trabalhadores informais, jovens em início de trajetória e pessoas que sempre operaram fora do sistema bancário. Para o modelo tradicional, simplesmente não existem.

O paradoxo é que a informalidade no Brasil não é exceção, é estrutura. Segundo o IBGE, mais da metade da força de trabalho no país está em ocupações informais ou vulneráveis. Um sistema de crédito que ignora esse contingente não é apenas uma falha de inclusão: é uma leitura

equivocada da realidade econômica do país.

A lógica do score foi desenvolvida para reduzir a incerteza a partir de padrões históricos. Por um lado, faz sentido, até o ponto em que a ausência de dados passa a ser tratada como dado negativo. Quando não há histórico, os modelos convencionais recuam. A resposta padrão é a recusa ou a oferta de crédito com condições proibitivas.

O que esse mecanismo ignora é que comportamento financeiro responsável pode existir mesmo sem registro formal. Pessoas que nunca atrasaram um aluguel ou que mantêm disciplina no orçamento doméstico demonstram capacidade de pagamento — ainda que isso

não esteja registrado em bureaus de crédito.

Quando se decide conceder crédito a esse público, os aprendizados vêm rápido e desfazem muitos pressupostos. O primeiro deles é que a ausência de histórico não equivale a risco elevado. Em nossa experiência, 22% dos créditos concedidos foram para pessoas sem qualquer dado financeiro e sem acesso anterior ao crédito formal. Grande parte desse grupo, quando perguntado sobre alternativas caso fosse reprovado, respondia que não teria como conseguir o dinheiro de outra forma, ou que recorreria a familiares e amigos. O crédito formal era, literalmente, a única saída estruturada disponível.

O segundo aprendizado é sobre comprometimento.

Esse público costuma tratar o crédito com uma seriedade que surpreende quem está acostumado a trabalhar com clientes de histórico consolidado. A lógica é compreensível: para quem nunca teve acesso e sabe que qualquer deslizamento pode fechar a porta de novo, honrar o compromisso é prioridade. Não raramente, o pagamento acontece antes do prazo.

O terceiro aprendizado é sistêmico: o acesso ao crédito transforma a relação dessas pessoas com o sistema financeiro como um todo. Ter uma parcela para pagar todo mês cria previsibilidade. Obriga a organização do orçamento. Gera histórico. E esse histórico, por sua vez, abre novas possibilidades — conta bancária, seguro, financiamento habitacional. O crédito inicial não é apenas um produto: é uma porta de entrada.

Seria desonesto apresentar esse cenário sem reconhecer suas dificuldades. O risco percebido é mais alto, e parte disso se justifica, especialmente no início da relação, quando há menos dados disponíveis para calibrar a análise. A inadimplência inicial tende a ser mais elevada, não necessariamente por má-fé, mas por falta de familiaridade com o funcionamento do crédito. Educação financeira não é acessória nesse contexto: é parte embutida do produto.

Há também uma resistência do próprio mercado em reconhecer a robustez de metodologias alternativas de análise. Modelos baseados em comportamento — que observam padrões de tomada de decisão, consistência de informações, atitude diante do risco e outros sinais não financeiros — ainda são vistos com ceticismo por boa parte do setor.

A lógica dominante segue sendo a do dado histórico e quantitativo, e questionar essa lógica exige não apenas tecnologia, mas disposição para rever premissas. O mercado tende a confundir "diferente" com "menos confiável", quando na prática o que está em jogo é simplesmente uma outra forma de enxergar o mesmo problema: quem tem condições de honrar um compromisso financeiro.

Não podemos construir um sistema financeiro mais eficiente olhando apenas para quem já está dentro dele. Aprender com quem nunca teve crédito é uma opção de entender o que o crédito pode — e deve — fazer. Incluir novos perfis no sistema de crédito é ampliar o mercado. É criar consumidores mais organizados financeiramente. É aprender com comportamentos que os modelos convencionais nunca tiveram como analisar.

(*) Cofundadora e CEO da ClOQ.

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: **RENATO GARCIA DO NASCIMENTO**, estado civil divorciado, filho de Natanael Levy do Nascimento e de Ireni Garcia do Nascimento, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **THAYNÁ SANT'ANA BATISTA**, estado civil solteira, filha de Adilson Batista e de Angela Sant'Ana, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **LUCAS ANDRADE GILBERTI**, estado civil solteiro, filho de David Alexandre Gilberti e de Renata Valeria Andrade Gilberti, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **BEATRIZ ROCHA VENTURA**, estado civil solteira, filha de José Carlos Ventura e de Silvana Rocha, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **LEANDRO SALGADO MARTINS**, estado civil solteiro, filho de João Carlos Martins e de Ivanilde Salgado Martins, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **FLÁVIA CRISTINA PAULINO BEZERRA**, estado civil solteira, filha de Francisca Bezerra de Sousa, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

O pretendente: **JULIANO CAMARGO DE MORAES**, estado civil solteiro, filho de José Carlos De Moraes e de Benedita Aparecida Camargo de Moraes, residente e domiciliado no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP. A pretendente: **NATHALIA BORGES DE SOUZA**, estado civil solteira, filha de Dimas Luiz de Souza e de Ines Borges Macêdo de Souza, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP.

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

Cinco pilares para crescer na carreira e construir liderança nas empresas

Para especialista, desenvolvimento estruturado e protagonismo profissional são os principais fatores que sustentam crescimento consistente no ambiente corporativo

A dificuldade de crescer na carreira dentro das empresas tem menos relação com falta de oportunidade e mais com ausência de desenvolvimento comportamental estruturado ao longo da carreira. Dados da Gallup mostram que equipes bem lideradas podem gerar até 21% mais lucratividade, evidenciando que o avanço profissional está diretamente ligado à capacidade de assumir posições de liderança com preparo real.



Clareza de direção: saber onde quer chegar antes de executar

Para o especialista, muitos profissionais travam porque não têm segurança sobre o que querem construir. “Muitos profissionais começam a carreira ou assumem novas responsabilidades sem parar para refletir sobre o caminho, como chegar e onde querem chegar. Sem direção, qualquer esforço vira dispersão. Crescimento exige intenção e direção”, diz. Ter objetivos definidos permite tomar decisões mais alinhadas e aproveitar melhor as oportunidades e direcionar os esforços para o que realmente gera crescimento dentro da empresa.

Desenvolvimento contínuo: aprendizado aplicado no dia a dia

O desenvolvimento não acontece apenas em cursos ou treinamentos pontuais. Segundo ele, a evolução real está na aplicação prática. “Se leio um livro e, no segundo capítulo, não apliquei nada ou não falei sobre ele, eu posso até parar de ler. Aprendizado

para isso, não é um cargo, é uma postura. E começa quando a pessoa passa a resolver problemas de forma assertiva, organizar e melhorar processos e influenciar o ambiente ao redor”, explica. Esse comportamento aumenta a visibilidade interna e acelera o reconhecimento de pares e lideranças dentro da empresa.

Construção de valor dentro da empresa: crescer junto com o negócio

Profissionais que crescem de forma consistente são aqueles que entendem o impacto do seu comportamento e do seu trabalho no resultado da empresa. “Quem enxerga o negócio além da própria função se torna indispensável. Crescer na carreira está diretamente relacionado à geração de valor e à forma que isso é percebido e comunicado”, afirma.

Na avaliação do especialista, empresas que incentivam esse tipo de comportamento conseguem formar líderes internamente e reduzir a dependência de contratações externas, além de fortalecer a formação interna de lideranças. Ao mesmo tempo, profissionais que adotam essa postura ampliam suas chances de crescimento e constroem trajetórias mais sólidas.

“O mercado valoriza quem resolve, quem evolui e quem assume responsabilidade. Crescimento não é um evento, é um processo construído todos os dias”, conclui (<https://a2paralegal.com.br/>).

Quiet cracking: o perigo que mina organizações

Profissionais desconectados continuam entregando resultados, mas a falta de engajamento corrói cultura, produtividade e vínculos internos.

Durante muito tempo, o esgotamento no trabalho foi associado a sinais evidentes. Queda de desempenho, afastamentos, pedidos de demissão. O problema se tornava visível ainda no início. O que começa a ganhar espaço agora é mais difícil de perceber e, justamente por isso, mais perigoso. Um desgaste que não interrompe a rotina, não gera alertas imediatos e não aparece nos relatórios, mas corrói, aos poucos, a relação entre pessoas e empresas.

Esse fenômeno tem sido chamado de quiet cracking. Na prática, ele descreve profissionais que continuam entregando, seguem presentes nas reuniões e cumprem suas funções, mas já não estão, de fato, conectados ao trabalho. A energia diminui, o envolvimento desaparece e o vínculo com a empresa se enfraquece em silêncio. “Hoje, o maior risco dentro das empresas não está na falta de entrega, mas na perda de conexão. E isso quase nunca aparece nos indicadores tradicionais”, pontua Paulo Motta, empresário e investidor com atuação na estruturação de negócios e gestão de ativos.

O erro de muitas lideranças é esperar que esse tipo de ruptura se manifeste de forma explícita. Não vai. O colaborador não necessariamente pede ajuda, não formaliza um problema e, na maioria das vezes, nem consegue nomear o que está sentindo. Ele apenas se afasta, internamente, enquanto tudo ao redor parece funcionar. É nesse ponto que a gestão tradicional falha.

Durante décadas, as empresas foram treinadas para medir produtividade, acompanhar metas e monitorar desempenho. Esses indicadores continuam relevantes, mas já não são suficientes para sustentar uma cultura saudável. Por-

que o que está em jogo não é apenas o que as pessoas entregam e sim como elas se sentem enquanto entregam.

Ambientes que valorizam apenas resultado, sem considerar contexto, tendem a acelerar esse tipo de desconexão. Falta de escuta, reconhecimento superficial e lideranças pouco preparadas para lidar com a complexidade humana criam um terreno fértil para esse desgaste. “Liderança não é apenas direcionar resultado. É perceber o que não está sendo dito e agir antes que o problema se torne visível”, comenta Motta.

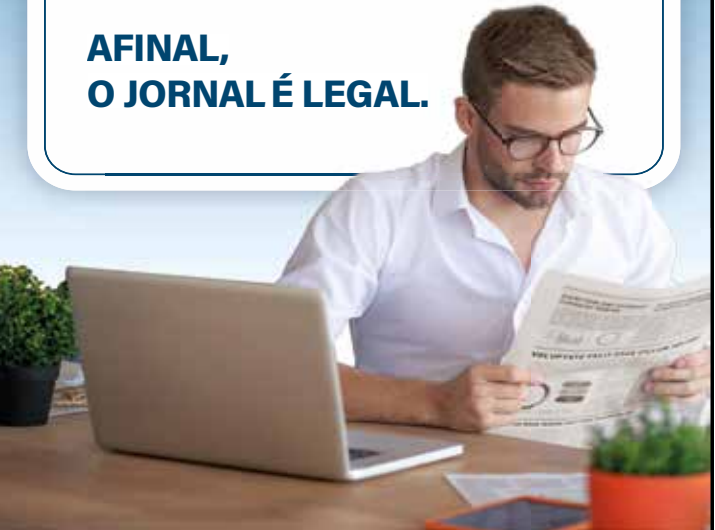
Há um ponto importante que muitas empresas ainda subestimam: o custo desse afastamento emocional. Ele não aparece imediatamente no faturamento, mas impacta a qualidade das decisões, reduz a capacidade de inovação e compromete a consistência das entregas no médio prazo. Equipes desconectadas não quebram de uma vez, elas perdem força aos poucos.

Liderar, nesse cenário, exige uma mudança de postura. Não se trata de substituir indicadores por percepção, mas de ampliar o olhar. “Gestão de pessoas não pode ser reativa, precisa ser intencional. Isso passa por criar espaços reais de escuta, formar lideranças capazes de identificar sinais sutis e construir ambientes onde o diálogo não seja acionado apenas em momentos de crise. O desafio não é pequeno. Exige preparo, presença e, principalmente, disposição para rever modelos que funcionaram no passado, mas já não respondem às demandas atuais”, afirma o especialista.

No fim, a diferença entre equipes que sustentam performance e aquelas que se desgastam está menos na capacidade técnica e mais na qualidade das relações que sustentam o trabalho. Porque antes de qualquer resultado, existe vínculo. E quando ele se rompe, ainda que ninguém perceba de imediato, a empresa já começou a perder.

AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO DATADAS E AUTENTICADAS, SEM MARGEM PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR DO CONTEÚDO DIVULGADO.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



BMG LEASING S.A. - ARRENDAMENTO MERCANTIL

CNPJ/MF nº 34.265.561/0001-34 - NIRE nº 3.530.046.180-1
ATA DE ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA REALIZADA EM 24 DE ABRIL DE 2026
Data, Hora, Local: 24.04.2026, às 10h, na sede social, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, Sala 101, Parte, Bloco 01, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Convocação:** Editais de convocação publicados no jornal “Empresas & Negócios”, dias 16, 17 e 18.04.2026. **Presenças:** Acionistas titulares de 99,99% das ações representativas do capital social, contando ainda com a participação do Sr. Fábio de Oliveira de Araújo, CRC nº 15P241313/0-3, representante da Pricewaterhouse Coopers Auditores Independentes. **Publicações:** Em conformidade com o artigo 133 da Lei nº 6.404, de 15.12.1976 (“Lei nº 6.404/76”), o Relatório da Administração, as Demonstrações Financeiras e o Parecer dos Auditores Independentes, referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2025, foram publicados no jornal “Empresas & Negócios”, na edição de 06.03.2026, com divulgação simultânea dos documentos na página do mesmo jornal digital. **Mesa:** Marco Antonio Antunes - Presidente, Luciana Buchmann Freire - Secretária. **Deliberações Aprovadas:** 1. Por 548.023.093 votos a favor, o Relatório da Administração, as Demonstrações Financeiras e o Parecer dos Auditores Independentes, todos referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2025. 2. Tendo em vista que a Companhia aprovou lucro líquido no exercício social encerrado em 31.12.2025, no valor de R\$ 116.024.744,88, aprovou, por 548.023.093 votos a favor, a seguinte destinação: (i) o montante de R\$ 5.801.237,24, correspondente a 5% do lucro líquido, será destinado à conta da reserva legal da Companhia, em atendimento ao previsto no artigo 193 da Lei nº 6.404/76; (ii) o montante de R\$ 27.555.876,91, correspondente a 25% do lucro líquido ajustado, será distribuído a título de dividendo mínimo obrigatório, conforme previsto no artigo 202 da Lei nº 6.404/76 e no artigo 25, II do Estatuto Social; e (iii) o montante remanescente de R\$ 82.667.630,73 será destinado à reserva de lucros a realizar, nos termos do artigo 25, III do Estatuto Social. 3. Por 548.023.093 votos a favor, a renúncia dos membros da administração ao recebimento de remuneração no exercício social de 2026. **Encerramento:** Nada mais. **Acionistas Presentes:** Banco BMG S.A. (por Eduardo Fiorucci Vieira e Samia Borella Hougaz), Espólio Flávio Pentagna Guimarães (por Eduardo Fiorucci Vieira e Samia Borella Hougaz), Ângela Annes Guimarães (por Eduardo Fiorucci Vieira e Samia Borella Hougaz), Regina Annes Guimarães (por Eduardo Fiorucci Vieira e Samia Borella Hougaz), Ricardo Annes Guimarães (por Eduardo Fiorucci Vieira e Samia Borella Hougaz), Antonio Mourão Guimarães Neto (por Eduardo Fiorucci Vieira e Samia Borella Hougaz), JUCESP nº 185.598/26-2 em 06.05.2026, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

BMG SEGURADORA S.A.

CNPJ/MF 26.136.748/0001-00 NIRE 3.530.061.765-7
ATA DE REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO REALIZADA EM 30 DE MARÇO DE 2026
Data, Hora, Local: 30.03.2026, às 09 horas, na sede social, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1.830, 10º andar, conjunto 02, sala 06, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Todos os membros do Conselho de Administração. **Mesa:** Presidente: Flávio Pentagna Guimarães Neto, Secretário: Luis Felix Cardamone Neto. **Deliberações Aprovadas:** 1 As contas dos administradores, o Relatório da Administração, as Demonstrações Financeiras e o Parecer dos Auditores Independentes, referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2025, conforme divulgados no jornal “Empresas & Negócios”, na edição de 27.02.2026, nas páginas 5 a 8, os quais deverão ser submetidos à Assembleia Geral Ordinária da Companhia. 2 A proposta de administração para a destinação dos resultados apurados no exercício social encerrado em 31.12.2025, no valor líquido de R\$ 70.877.828,32, que deverá ser submetida à Assembleia Geral Ordinária da Companhia, nos seguintes termos: (i) considerando o atingimento do limite previsto no Artigo 193 da Lei das S.A., nenhum valor será destinado à reserva legal; (ii) o montante de R\$ 35.438.914,16, correspondente a 50% do lucro líquido ajustado, será destinado à distribuição do dividendo obrigatório, conforme previsto no Artigo 202 da Lei das S.A., observado que, em função da declaração de juros sobre capital próprio no valor de R\$ 11.726.159,07 deliberada na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 23.12.2025, cujo montante foi integralmente imputado ao dividendo obrigatório, resta o saldo de R\$ 23.712.755,09 a ser pago ao acionista a título de dividendo obrigatório; e (iii) o montante de R\$ 35.438.914,16, correspondente ao saldo do lucro líquido ajustado após as destinações descritas acima, foi destinado à reserva estatutária, conforme previsto no Artigo 194 da Lei das S.A. 3 A convocação da Assembleia Geral Ordinária da Companhia para o dia 30.03.2026, às 10 horas, a fim de deliberar acerca das seguintes matérias objeto da ordem do dia: (i) exame e discussão a respeito das contas dos administradores, do Relatório da Administração, das Demonstrações Financeiras e do Parecer dos Auditores Independentes, todos referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2025; e (ii) a destinação dos resultados apurados com relação ao exercício social encerrado em 31.12.2025; e (iii) a fixação da remuneração anual e global dos administradores da Companhia para o exercício de 2026. **Encerramento:** Nada mais. São Paulo, 30.03.2026. **Mesa:** Flávio Pentagna Guimarães Neto - Presidente, Luis Felix Cardamone Neto - Secretário. **Conselheiros:** Flávio Pentagna Guimarães Neto, Luis Felix Cardamone Neto, Ronald Kaufmann. JUCESP nº 210.931/26-7 em 07.05.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Edital de Citação Prazo de 30 dias. Processo Nº 1046988-25.2024.8.26.0001. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 4ª VC, do Foro Regional I - Santana, Estado de SP. Dr(a). Luiz Fernando Angiolucci, na forma da Lei, etc. Faz Saber A **KIOSHI YAMASAKI**, CPF 667.545.778-00, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Civil por parte de **Momento Empreendimentos Imobiliários Ltda.** ação esta denominada ação de conservação e melhoramentos, devidas e não quitadas oriundas da compra do Lote “05” da Quadra “EN” do loteamento Terras de Santa Cristina - Gleba I. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de SP, aos 02/02/26.

Edital de Citação Prazo de 20 dias. Processo Nº 1001110-15.2017.8.26.0586. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 1ª VC, do Foro de São Roque, Estado de SP. Dr(a). Luiz Fernando Angiolucci, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) Sr(a). **JOSE CARLOS DA SILVA**, RG nº 87396348, CPF nº 001.461.978-44, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Civil - Compromisso por parte de **Momento Empreendimentos Imobiliários Ltda.** ação esta denominada ação de conservação e melhoramentos, devidas e não quitadas oriundas da compra do Lote “05” da Quadra “EN” do loteamento Terras de Santa Cristina - Gleba I. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais.

BMG SEGURADORA S.A.

CNPJ/MF 26.136.748/0001-00 NIRE 3.530.061.765-7
ATA DE ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA REALIZADA EM 30 DE MARÇO DE 2026
Data, Hora, Local: 30.03.2026, às 10 horas, na sede social, Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, 1.830, 10º andar, conjunto 02, sala 06, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** Única acionista, e o Sr. Paulo José Santana dos Mártires, Diretor da Companhia, e o Sr. Daniel Naves Martelletto, CRC 1MG105346/0-2, representante dos auditores independentes da Companhia. **Mesa:** Presidente: Paulo José Santana dos Mártires, Secretário: Alexandre Sampaio dos Santos. **Deliberações Aprovadas:** 1. (a) as contas dos administradores, (b) o Relatório da Administração, (c) as Demonstrações Financeiras e (d) o Parecer dos Auditores Independentes referentes ao exercício social encerrado em 31.12.2025, publicados no jornal “Empresas & Negócios” e na internet em 27.02.2026, os quais foram aprovados pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 23.02.2026, às 11 horas, que recomendou sua aprovação. 2. Tendo em vista que a Companhia aprovou, no exercício social encerrado em 31.12.2025, lucro líquido no valor de R\$ 70.877.828,32, decide alocar o referido montante nos seguintes termos: (i) considerando o atingimento do limite previsto no Artigo 193 da Lei das S.A., nenhum valor será destinado à reserva legal; (ii) o montante de R\$ 35.438.914,16, correspondente a 50% do lucro líquido ajustado, será destinado à distribuição do dividendo obrigatório, conforme previsto no Artigo 202 da Lei das S.A., observado que, em função da declaração de juros sobre capital próprio no valor de R\$ 11.726.159,07 deliberada na AGE realizada em 23.12.2025, cujo montante foi integralmente imputado ao dividendo obrigatório, resta o saldo de R\$ 23.712.755,09 a ser pago ao acionista a título de dividendo obrigatório; e (iii) o montante de R\$ 35.438.914,16, correspondente ao saldo do lucro líquido ajustado após as destinações descritas acima, foi destinado à reserva estatutária, conforme previsto no Artigo 194 da Lei das S.A., que a verba anual de remuneração dos administradores para o exercício social de 2026 será de até R\$ 1.900.000,00. Nada mais. São Paulo, 30.03.2026. **Acionista:** BMG Participações em Seguros Ltda. - Flávio Pentagna Guimarães Neto, Carlos Hermesindo da Silva. JUCESP 185.220/26-5 em 07.05.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 1036133-94.2024.8.26.0224. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 4ª VC, do Foro de Guarulhos, Estado de SP. Dr(a). Guilherme Ferroglio Toledo, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) Sr(a) Manoel Carlos Jesus Cantadeiro, Anderson Cantadeiro Confrontantes do lado esquerdo, Clodoaldo de Souza e S/M Vera Lúcia Barbosa de Souza, Confrontantes do lado direito, Waldemir da Silva Conceição e S/M Cleusa dos Santos Maria Silva Conceição, Confrontantes do Fundo do imóvel usucapiendo Alberto Correia dos Santos e S/M Marfuci Maria dos Santos, os Confrontantes José Manuel Gonzalo e Elias da Silva (caso não sejam citados pessoalmente) Titulares de Domínio, réus ausentes, incertos desconhecidos, eventuais interessados bem como seus cônjuges ou sucessores que Marly Fiorentino da Silva CPF/MF.028.210.778-62, ajuzou a ação de USUCAPÍAO, visando usucapir o imóvel terreno, localizado na Avenida Benjamin Harris Hanciuari, nº 1251, Vila Rio de Janeiro, neste município Guarulhos/SP identificado como lote 40/42 da quadra 02 medindo 10,00m de frente para a Rua Particular Jaime de Oliveira, com 25,00m de frente aos fundos de ambos os lados no lado direito do quem da rua oita, confronta com o lote 38/02 de propriedade de Waldemir da Silva Conceição e S/M Cleusa dos Santos Maria Silva Conceição, no lado esquerdo mede 24,00m da frente aos fundos, onde confronta com o lote 44/02 de S/M Cleusa dos Santos e S/M Marfuci Maria dos Santos, tendo nos fundos a mesma medida da frente ou seja 10,00m, confronta com o lote 39/41 da quadra 02 de propriedade de José Manuel Gonzalo e Elias da Silva perfazendo o total de 250,00m2. Destacada a área maior do (Condomínio Fatchado, 16.800m2), inscrição cadastral municipal (área maior) 081.63.77.0001-54.000, alegando posse mansa e pacífica no prazo legal. Estando em termos expedido o presente edital, para citação dos supramencionados para que no prazo de 15 (quinze) dias úteis, a fluir após o prazo de 20 dias. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, publicado na forma da lei. **NADA MAIS.** Dado e passado nesta cidade de Guarulhos, aos 29/01/26.

Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 1005604-53.2021.8.26.0271. O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 1ª VC, do Foro de Itapevi, Estado de SP. Dr(a). Daniele Machado Toledo, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) a(o) Hercílio VALMIR RAMOS DOS PASSOS CPF: 936.409.438-72, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Civil por parte de **Momento Empreendimentos Imobiliários Ltda.** referente às taxas de conservação e melhoramentos no valor de R\$ 202.377,29, devidas e não quitadas. Encontrando-se a(s) ré(s) em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluir após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. Nada Mais. Dado e passado nesta cidade de Itapevi, aos 25/02/26.



Mercosul e União Europeia: quem sai ganhando?

Angela Cristina Kochinski Trípoli (*)

Após mais de vinte e seis anos de negociações, o Mercosul e a União Europeia concluíram, no início de 2026, a assinatura formal do Acordo de Parceria Estratégica entre os dois blocos

agrícolas. Em 2025, a UE já era o segundo principal destino das exportações agropecuárias brasileiras, respondendo por aproximadamente US\$ 25 bilhões em vendas.

Entretanto, o caráter assimétrico do acordo desperta críticas.

Aplicação de sua vertente comercial, contudo, passou a ocorrer de forma provisória a partir de 1º de maio de 2026, enquanto avançam os processos de ratificação definitiva, especialmente no âmbito europeu.

O tratado institui uma das maiores áreas de livre comércio do mundo, reunindo cerca de 720 milhões de pessoas e um Produto Interno Bruto combinado superior a US\$ 22 trilhões, sendo celebrado por governos e setores empresariais como um marco histórico da integração inter-regional. Ainda assim, a pergunta central permanece: quem realmente sai ganhando com esse acordo?

Do ponto de vista europeu, os ganhos são claros e mensuráveis. A Comissão Europeia estima um aumento de até 39% nas exportações da UE para o Mercosul, especialmente em setores de alto valor agregado, como automóveis, máquinas, produtos químicos e farmacêuticos, hoje sujeitos a tarifas que chegam a 35%. Além disso, empresas europeias passam a ter acesso ampliado a compras governamentais nos países sul-americanos, fortalecendo sua presença em economias emergentes estratégicas.

Para o Mercosul, os benefícios concentram-se sobretudo no agronegócio. A União Europeia eliminará tarifas sobre cerca de 93% de sua pauta de importação proveniente do bloco sul-americano, com destaque para carnes, soja, café, açúcar, etanol e celulose, ainda que muitos desses produtos estejam sujeitos a cotas e salvaguardas

Analistas apontam o risco de reforço de um padrão histórico de especialização: o Mercosul exportando commodities e a Europa ampliando a venda de bens industrializados, o que pode aprofundar desigualdades produtivas. Além disso, existe o impacto das normas ambientais europeias, como o Regulamento Europeu de Desmatamento, que pode restringir o acesso de produtos associados a áreas desmatadas após 2020 ao mercado europeu, transferindo custos de adaptação aos produtores sul-americanos.

Portanto, o Acordo Mercosul-União Europeia não produz vencedores e perdedores absolutos. A União Europeia tende a obter ganhos mais imediatos e estruturais na indústria e nos serviços, enquanto o Mercosul amplia oportunidades no agronegócio e na atração de investimentos.

Contudo, o verdadeiro saldo do acordo dependerá da capacidade dos países sul-americanos de utilizá-lo como instrumento de transformação produtiva, investindo em inovação, sustentabilidade e agregação de valor. Caso contrário, corre-se o risco de que a integração comercial reforce antigas dependências, beneficiando mais quem já parte de uma posição econômica mais sólida. Assim, mais do que perguntar quem ganha hoje, o desafio central é definir quem saberá ganhar no longo prazo.

(*) Mestre e doutora em administração, graduada em administração com habilitação em Gestão de Negócios Internacionais, além de Coordenadora e Professora do Curso de Comércio Exterior do Centro Universitário Internacional Uninter.

Fluxo de caixa fragilizado eleva risco de colapso e exige reação imediata das PMEs

Pequenas e médias empresas concentram a maior parte dos registros de inadimplência no Brasil, segundo dados recentes da Serasa, em um cenário que pressiona o capital de giro e reduz o acesso a crédito

O avanço da restrição financeira tem impacto direto na capacidade de manter operações, honrar compromissos e sustentar crescimento.

Para Patricia Maia, sócia do Barbosa Maia Advogados e especialista em recuperação de ativos, o problema não está apenas na queda de receita, mas na falta de controle e reação estruturada sobre o fluxo de caixa. “O caixa fragilizado não é um evento isolado. Ele é o resultado de decisões acumuladas, falta de previsibilidade e ausência de estratégia para recuperação de valores”, afirma.

A especialista explica que a combinação entre inadimplência elevada, crédito mais caro e baixa eficiência na cobrança tem levado empresas a operar no limite. “Muitas organizações continuam vendendo, mas não conseguem transformar essa venda em liquidez. Sem caixa, não há sustentação, e o risco de colapso aumenta rapidamente”, diz.

Esse movimento ocorre em um momento em que o custo do dinheiro permanece elevado no país, restringindo ainda mais a capacidade de financiamento das PMEs. Ao mesmo tempo, indicadores de mercado mostram aumento no número de empresas negativas, o que reduz o poder de negociação e dificulta a retomada financeira.

Na avaliação da advogada, a ausência de integração entre gestão financeira e estratégia jurídica agrava o



problema. “Empresas ainda tratam inadimplência como algo pontual, quando, na prática, ela precisa ser gerida de forma contínua, com método, acompanhamento e ação rápida”, afirma.

A recuperação eficiente de ativos passa a ser um dos principais caminhos para reequilibrar o caixa. Isso envolve desde a análise de contratos e garantias até a adoção de estratégias de negociação e cobrança estruturada. “Não se trata apenas de cobrar, mas de recuperar valor com inteligência, preservando relacionamento e garantindo retorno financeiro”, explica.

Além de reduzir perdas, a organização do fluxo de caixa permite decisões mais seguras sobre investimento, expansão e contratação. Segundo a especialista, empresas que estruturam esse processo conseguem prever riscos e evitar rupturas. “Quando o empresário tem clareza sobre entradas e saídas, ele deixa de reagir no susto e passa a conduzir o negócio com previsibilidade”, afirma.

A especialista aponta cinco medidas para prote-

ger o caixa e reduzir risco financeiro

A especialista aponta que a reorganização do fluxo de caixa exige disciplina e método. Antes de avançar para soluções mais complexas, algumas medidas práticas podem reduzir riscos e melhorar a liquidez no curto e médio prazo.

- **Monitorar continuamente as contas a receber** - O acompanhamento deve ir além do registro básico, incluindo análise de prazos, comportamento de pagamento e identificação antecipada de atrasos.
- **Estruturar processos de cobrança eficientes** - A definição de uma régua de cobrança, com etapas e abordagens claras, reduz imprevisto e aumenta a taxa de recuperação de valores.
- **Revisar contratos e garantias** - A análise jurídica preventiva fortalece a segurança das operações e amplia as chances de recuperação em casos de inadimplência.
- **Acompanhar indicadores financeiros**

estratégicos - Métricas como prazo médio de recebimento, índice de inadimplência e necessidade de capital de giro ajudam a orientar decisões mais rápidas e assertivas.

- **Buscar apoio especializado** - A integração entre conhecimento jurídico e financeiro permite estruturar processos mais eficientes e evitar erros que podem comprometer o caixa.

A escolha de parceiros deve considerar experiência no segmento, capacidade de atuação estratégica e histórico de resultados. “Não é apenas sobre contratar um serviço, mas sobre integrar conhecimento jurídico e financeiro ao negócio”, diz.

O alerta, na avaliação da especialista, é direto: ignorar sinais de deterioração do caixa pode comprometer toda a operação. “O fluxo de caixa é o coração da empresa. Quando ele falha, o impacto não é gradual — ele é imediato e pode ser irreversível”, afirma.

A reorganização, por outro lado, abre espaço para crescimento sustentável. Ao recuperar ativos, reduzir inadimplência e estruturar processos, empresas conseguem retomar o controle financeiro e criar bases mais sólidas para expansão. “Liquidez não é apenas sobrevivência. É condição para crescer com consistência”, conclui. Mais informações: (<https://barbosamaiaadvogados.com.br/>).

Propósito e expansão consciente entram na estratégia de empresários e influenciam decisões de longo prazo

Alinhamento entre vida pessoal e gestão passa a orientar crescimento sustentável e reduzir erros estratégicos nas empresas. Empresários brasileiros têm revisado a forma como tomam decisões de crescimento ao incorporar propósito e alinhamento pessoal à estratégia dos negócios. A mudança ocorre em um momento em que a sobrevivência empresarial segue desafiadora: dados do IBGE mostram que apenas 37,3% das empresas nascidas em 2017 permaneceram ativas após cinco anos, evidenciando fragilidades estruturais na gestão e na tomada de decisão.

Valquíria Mendes, mentora de alta performance e consultora de empresários, afirma que parte desse problema está na desconexão entre o líder e a condução do negócio. “A empresa é reflexo direto de quem lidera. Quando há desalinhamento interno, isso aparece nas decisões, nos conflitos e, principalmente, nos resultados”, diz. Com mais de três décadas de atuação empresarial, ela trabalha com empresários que buscam crescimento com maior previsibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

O debate sobre liderança e performance também ganha respaldo em estudos internacionais. Levantamento da Gallup aponta que equipes altamente engajadas apresentam até 23% mais lucratividade em comparação às menos engajadas, o que reforça a importância da qualidade da liderança na condução dos resultados.

Para a especialista, o erro mais comum está na priorização exclusiva da execu-

ção. “Alta performance não começa no fazer. Começa no sentir, no alinhar e no decidir com consciência. Quando o líder tem clareza, a empresa deixa de operar no improviso”, afirma.

Esse movimento tem levado empresários a adotarem o que vem sendo chamado de expansão consciente, conceito que envolve crescer com estrutura, consistência e coerência com valores pessoais. Na prática, isso significa reduzir decisões impulsivas, melhorar a leitura de risco e construir processos mais sólidos antes de escalar o negócio.

A aplicação desse modelo impacta diretamente a gestão. Empresas conduzidas por líderes mais alinhados tendem a ter maior clareza estratégica, comunicação interna mais eficiente e menor rotatividade de equipes. A consistência nas decisões também contribui para evitar ciclos de crescimento desordenado, que frequentemente levam à perda de margem ou à desorganização operacional.

O ponto de partida, segundo Mendes, não está na empresa, mas no próprio empresário. “Não existe empresa travada. Existe liderança que não expandiu sua visão. Quando o líder evolui, a empresa acompanha esse avanço”, afirma.

Na prática, empresários têm buscado apoio externo para conduzir esse processo, seja por meio de mentorias, consultorias ou programas de desenvolvimento. A escolha, no entanto, exige critério. Experiência real de mercado, capacidade de traduzir comportamento

em estratégia e aplicação prática no dia a dia do negócio estão entre os fatores que devem ser considerados.

Além disso, há cuidados importantes ao longo da jornada. O primeiro é evitar abordagens superficiais, que não se sustentam na operação. Em seguida, entra a necessidade de disciplina na execução, já que mudanças estruturais não geram resultado imediato. Por fim, é essencial acompanhar indicadores e decisões para garantir que o alinhamento não fique restrito ao discurso.

Apesar de exigir maturidade e consistência, o modelo traz vantagens competitivas claras. Empresas com liderança mais estruturada tendem a errar menos, tomar decisões com maior velocidade e construir crescimento mais previsível, o que impacta diretamente o resultado financeiro e a reputação no mercado.

Para a mentora, a mudança de mentalidade é inevitável para empresários que desejam crescer sem comprometer outras áreas da vida. “Viver com intenção não é um conceito abstrato. É uma estratégia de liderança. Quando o empresário decide com clareza, ele protege o negócio, preserva suas relações e constrói resultados mais consistentes ao longo do tempo”, diz.

Ao integrar propósito, comportamento e gestão, empresários passam a tratar expansão não apenas como aumento de receita, mas como construção de um negócio sustentável, capaz de crescer com direção e estabilidade em um ambiente econômico cada vez mais exigente.



O futuro do investimento em economia prateada no Brasil

Empreendimento em Florianópolis, previsto para 2027, mira mercado ainda pouco explorado e sinaliza novo vetor de crescimento para o setor imobiliário

A Söderhem, empresa sueco-brasileira especializada em moradia para longevidade ativa, firmou parceria com a Domini Incorporadora para desenvolver seu primeiro projeto no Brasil, com lançamento previsto para o início de 2027, em Florianópolis (SC). O empreendimento será voltado ao público acima dos 55 anos, com autonomia e vida ativa, um segmento ainda pouco explorado no país, mas que ganha relevância diante do envelhecimento acelerado da população.



Data8, e deve mais que dobrar nas próximas duas décadas.

Segundo o IBGE, a parcela de brasileiros com mais de 50 anos deve crescer de forma consistente nas próximas décadas, alterando o perfil de consumo e pressionando diferentes setores a se adaptarem. No cenário global, a ONU projeta que o número de pessoas com mais de 60 anos deve ultrapassar 2 bilhões até 2050.

Esse movimento já se reflete na chamada economia prateada, que movimentará cerca de R\$ 1,8 trilhão por ano no Brasil, segundo a

Apesar do potencial, o segmento de moradia voltada à longevidade ativa ainda é pouco desenvolvido no Brasil. Hoje, grande parte da oferta imobiliária para o público mais longo é concentrada em modelos assistenciais, voltados a pessoas com algum grau de dependência.

Para Daline Hällbom, fundadora da Söderhem, há uma lacuna relevante entre o perfil do consumidor maduro atual e os produtos disponíveis no mercado: “o público 55+ de

hoje tem renda, autonomia e expectativa de vida maior. É um consumidor ativo, que busca qualidade de vida e soluções de moradia mais alinhadas ao longo prazo. Ainda há pouca oferta estruturada para atender essa demanda no Brasil”, afirma.

Em mercados mais maduros, como Estados Unidos e Europa, o setor já apresenta maior segmentação, com modelos como Independent Living, voltados a pessoas independentes, além de soluções com diferentes níveis de suporte.

A avaliação é que o Brasil começa agora a entrar

nessa curva de desenvolvimento, o que pode abrir espaço para novos produtos e estratégias dentro do setor imobiliário. “A longevidade tende a se tornar um dos principais vetores de transformação do real estate nos próximos anos. É uma mudança estrutural, não conjuntural”, diz Daline.

Para a Söderhem, o avanço da economia prateada deve impulsionar uma revisão nas estratégias de incorporadoras e investidores, à medida que o mercado passa a olhar para um público historicamente subatendido, como afirma Daline: “o setor imobiliário foi estruturado por décadas para atender outras fases da vida. Agora, começa a surgir um novo ciclo, com demandas diferentes e potencial relevante de crescimento”.

O projeto em parceria com a Domini marca a entrada da empresa no mercado brasileiro e pode servir como termômetro para a evolução desse segmento nos próximos anos.

A Geoeconomia e seus impactos nos oito bilhões de pessoas na Terra

Benedicto Ismael Camargo Dutra (*)

As intenções dos seres humanos moldam os contornos dos acontecimentos. A diferença é que agora as coisas se tornam visíveis mais rapidamente

Na América do Sul, especialmente o Brasil e Argentina, estavam se destacando por contarem com uma população mais consciente, mas com as crises geradas, ambos foram cerceados em sua evolução com declínio do preparo dos cidadãos e dos governantes.

Em meio a guerras e transformações tecnológicas, culturais e sociais, destacaram-se Estados Unidos, Rússia e China. Antes era o colonialismo, disfarçado ou visível. Agora é a geoeconomia. China, com seu superávit comercial global; Rússia, com seu povo e recursos naturais e armamentos. Enquanto isso, os Estados Unidos se defrontam com uma situação geral complexa que encosta na hegemonia do dólar.

Por outro lado, há a questão dos prováveis oito bilhões de almas encarnadas na Terra. Na agitação em que a humanidade está vivendo, o sentido da vida está sendo perdido, pois as pessoas estão se entregando aos prazeres desenfreados, incluindo as redes sociais, como meio de fugir da áspera realidade. O ser humano é espírito que precisa se desenvolver e se fortalecer. Mas o cérebro das pessoas em geral tem sido manipulado desde a fase infantil, tendo, como consequência, a inatividade da essência espiritual, ou seja, uma ousada interferência no natural livre querer inerente ao espírito humano.

Na educação infantil, pais e mães devem examinar o procedimento que estão adotando. O mestre Abdruschin diz que a criança deve aprender desde cedo a lei do equilíbrio, isto é, a criança deve retribuir por tudo que recebe. É a lei do dar e receber, da formação do caráter responsável e reconhecimento do dom da vida. A trajetória do ser humano produziu as consequências decorrentes dos caminhos escolhidos. Está surgindo uma nova consciência sobre a situação em que nos encontramos e como poderemos nos libertar dos conceitos errados que estão arrastando a vida para uma situação insustentável.

Depois da pandemia, a humanidade estava fragilizada. Agora, com sucessivos conflitos e ameaças de crise econômica, a sensação de desânimo está crescendo. Uma sensação de instabilidade vai tomando conta. A psique humana sente o impacto dos abalos da alma. Não só no trabalho, na vida pessoal também. A caixinha eletrônica, o celular, nos coloca diante de vários problemas de forma simultânea, não dá folga, não há tempo para pausas e reflexões. A pressão cerebral e emocional é muito forte. O celular, embora de grande utilidade, com suas variadas possibilidades de comunicação, é também um grande sugador de energia, por isso, os adultos também têm de usá-lo com moderação.

De onde vem a clareza no pensar? O indivíduo tem de estar focado, olhar atentamente ao que se passa, entender a situação, procurar o gargalo, pensar no problema e nas soluções e deixar fluir. De repente, ideias claras começam a surgir. É a intuição.

Há também a questão da religião que esbarra na indolência do espírito que não quer analisar o que lhe é dado a ver. Ou seja, a renúncia da capacitação que todos receberam ao nascer, o que gera incompreensão e conflitos. Não há religião que não tenha grãos das verdades imutáveis da Criação, assim como não há religião que não tenha os seus postulados fechados e incompreensíveis diante da lógica natural. As religiões devem constituir os degraus para a compreensão da Criação e suas leis e dos propósitos do Criador para com os seres humanos. Em vez disso, tem sido utilizada como plataforma para galgar os degraus do poder. Muitas pessoas pressentem a existência de um relógio universal que se aproxima da hora final das ilusões e da falsa felicidade, da hora de enxergar a vida real com clareza.

O fastio, a ansiedade e a falta de alegria poderão levar muitos seres humanos a buscar a autêntica espiritualidade que brota do íntimo da alma. Somente ela poderá trazer alívio e libertação do caos que a humanidade criou. Conheceremos a Luz da Verdade e ela vos libertará.

(*) 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

Gap na execução de estratégia custa até 30% da eficiência das empresas brasileiras

Estudo da consultoria RZ3 Advisory aponta ainda que as falhas podem elevar os custos ocultos em até 25% e redução de margem pode chegar a 15%.

No cenário corporativo atual, ter uma estratégia brilhante no papel já não é garantia de sucesso. O verdadeiro diferencial competitivo entre as empresas líderes e organizações reside na capacidade de executar com consistência. Embora o planejamento estratégico esteja cada vez mais presente no ambiente corporativo, o principal gargalo hoje está na transformação dessas diretrizes em resultados concretos.

De acordo com especialistas da RZ3 Advisory, consultoria focada em estratégia e gestão, o desalinhamento entre o que é planejado no topo e o que é executado na base gera perdas que podem variar de 15% a 30% na eficiência operacional das organizações.

Junior Rozante, CEO do grupo RZ3, ressalta que o ‘gap de execução’ é um fenômeno comum. “Enquanto a estratégia costuma ser bem definida pelas lideranças, a falta de desdobramento prático, clareza de prioridades e disciplina operacional impede que os resultados cheguem à ponta”, diz. “Estratégia é feita no topo, mas a execução acontece na base. Quando ninguém conecta esses dois mundos, o resultado é um desalinhamento estrutural que drena a rentabilidade”, explica.

O cenário se agrava em empresas que registram crescimento acelerado sem o suporte de uma estrutura adequada. Esse desenvolvimento desorganizado, segundo Rozante, amplia o abismo entre o planejamento e a entrega, resultando em áreas desalinhadas, perda de controle de processos e aumento de custos ocultos, tornando a organização mais frágil e dependente de pessoas-chave. “Mesmo empresas que aparentam saúde financeira podem estar sob risco”, alerta.

Resultados na prática

Os impactos desse desalinhamento são sentidos diretamente no caixa, com compressão de margens e aumento do retrabalho. “Pela nossa experiência, o prejuízo é mensurável e relevante, podendo gerar perdas de eficiência operacional entre 15% e 30%, além de elevar custos ocultos em até 25% e retrabalho superior a 20% nas operações diárias, enquanto a redução de margem varia entre 5% e 15%”, calcula.

Para combater esses números, a RZ3 Advisory recomenda uma atuação cirúrgica fundamentada em quatro pilares: Estrutura de Governança, Desdobramento Estratégico (OKRs/KPIs), Redesenho de Processos e Gestão por Performance.

Rozante destaca que empresas que adotam modelos de execução disciplinada apresentam transformações

rápidas. Em casos acompanhados pela consultoria, a transição para uma cultura orientada a resultados gerou, em média, um ganho de 20% em eficiência e um aumento de até 25% nas margens de lucro, além de uma redução significativa nos custos operacionais.

Por fim, a RZ3 Advisory elenca 7 passos para as empresas colocarem em prática a sua estratégia e obterem resultados bem sucedidos:

- 1. Clareza Estratégica:** Definição de prioridades reais.
- 2. Desdobramento:** Criação de KPIs e metas tangíveis.
- 3. Governança:** Estabelecimento de rituais e cadência de reuniões.
- 4. Accountability:** Definição clara de responsáveis por resultados.
- 5. Execução Disciplinada:** Foco no que é importante, não apenas no urgente.
- 6. Monitoramento Contínuo:** Acompanhamento em tempo real.
- 7. Ajuste Rápido:** Promoção de uma cultura adaptativa.

“O foco deve ser na implementação. É preciso mudar a rotina para que a estratégia deixe de ser um documento estático e passe a ser uma disciplina diária”, afirma o executivo.





Proxima_Studio_CANVA

DECISÕES ESTRATÉGICAS

CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRA NO RADAR JURÍDICO E PASSA A DEFINIR RISCO TRABALHISTA NAS EMPRESAS

Avanço regulatório e aumento da judicialização colocam comportamento da liderança e ambiente de trabalho no centro das decisões estratégicas

A inclusão dos riscos psicossociais no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais pela Portaria nº 1.419/2024 e a criação do Certificado de Empresa Promotora da Saúde Mental, instituído pela Lei 14.831/2024, consolidaram uma mudança estrutural na forma como empresas são avaliadas no Brasil. O que antes era tratado como clima organizacional passa a ter implicação direta em passivos trabalhistas, governança e reputação corporativa.

Jéssica Palin Martins, advogada, psicóloga e especialista em saúde mental corporativa, afirma que a mudança exige mais do que adequação formal e envolve revisão profunda da cultura organizacional. “Não adianta ter política no papel se a cultura não sustenta. O comportamento da liderança será cada vez mais analisado, inclusive sob o ponto de vista jurídico”, diz.

Os dados reforçam o impacto financeiro do problema. O Brasil lidera o ranking global de rotatividade voluntária, com 56% dos desligamentos ocorrendo por decisão do próprio colaborador, segundo relatório do LinkedIn em parceria com a PwC.

Já a Gallup estima que o custo da saída de um profissional pode chegar a até 200% do salário anual. Ao mesmo tempo, levantamento da Deloitte mostra que 76% da Geração Z priorizam saúde mental na escolha de emprego, pressionando empresas a revisar práticas internas.

Para a especialista, a tendência é de aumento na responsabilização das empresas por falhas culturais. “A legislação avançou, mas a execução ainda é frágil. Quando há incoerência entre discurso e prática, isso pode ser interpretado como negligência organizacional”, afirma.

Esse descompasso aparece, sobretudo, na atuação das lideranças. Ambientes com comunicação falha, metas desestruturadas e ausência de escuta ativa tendem a gerar adoecimento emocional e afastamentos. “Cultura organizacional deixou de ser um conceito abstrato. Ela passa a



Jéssica Palin Martins

“A legislação avançou, mas a execução ainda é frágil. Quando há incoerência entre discurso e prática, isso pode ser interpretado como negligência organizacional”

ser evidência em processos trabalhistas e fator de análise em auditorias internas”, acrescenta.

Além do risco jurídico, há impacto direto no desempenho. Empresas com baixa maturidade emocional enfrentam maior rotatividade, queda de produtividade e dificuldade para sustentar crescimento. “O custo do emocional mal gerido não aparece só no RH. Ele impacta resultado, margem e tomada de decisão”, diz.

O especialista aponta cinco decisões estratégicas para reduzir passivos trabalhistas ligados à saúde mental - Mais do que iniciativas isoladas, o momento exige decisões estruturais que conectem cultura, governança e resultado. A seguir, os principais pontos apontados pela especialista com foco executivo e impacto mensurável:

- **Transformar saúde mental em indicador de gestão** – Empresas que tratam o tema como KPI conseguem antecipar riscos e reduzir custos com afastamentos e turnover. Monitorar engajamento, clima e indicadores emocionais permite decisões mais rápidas e baseadas em evidência. “O que não é medido não é gerenciado. Saúde mental precisa estar no mesmo nível de indicadores financeiros”, afirma.
- **Responsabilizar lideranças pelo ambiente que geram** – Grande parte dos passivos trabalhistas ligados à saúde emocional está associada à conduta de gestores. Avaliações de desempenho devem incluir critérios comportamentais e impacto sobre equipes. “A liderança deixou de ser apenas técnica. Ela passou a ser um fator de risco ou de proteção dentro da organização”, diz.
- **Estruturar diagnóstico contínuo de riscos psicossociais** – Mapear fatores como sobrecarga, conflitos e desalinhamento de valores reduz a exposição jurídica e melhora a eficiência operacional. Empresas que atuam preventivamente evitam custos mais altos no futuro. “Diagnóstico não é fotografia, é processo contínuo de gestão”, explica.
- **Integrar cultura organizacional à governança e ao compliance** – Políticas internas precisam estar conectadas à prática e documentadas. A ausência de coerência entre discurso e operação tem sido um dos principais pontos de questionamento em disputas trabalhistas. “Cultura precisa ser auditável. Se não há evidência, a empresa fica vulnerável”, afirma.
- **Investir em estrutura e não apenas em ações pontuais** – Programas isolados de bem-estar têm baixo impacto quando não estão integrados à estratégia da empresa. Soluções estruturadas, com plano de ação, acompanhamento e revisão periódica, tendem a gerar resultados consistentes. “Saúde mental não se resolve com campanha. É construção de sistema”, diz.

Na avaliação da especialista, empresas que tratam cultura organizacional como ativo estratégico conseguem reduzir riscos, melhorar desempenho e fortalecer a reputação. Já aquelas que mantêm o tema apenas no discurso tendem a enfrentar aumento de passivos e perda de competitividade.

A mudança já está em curso e deve se intensificar nos próximos anos, impulsionada por legislação, pressão geracional e impacto financeiro direto nos negócios. “A cultura organizacional deixou de ser diferencial. Ela passou a ser condição para sustentabilidade da empresa”, conclui.



altessstudio_CANVA