

Empresas & Negócios

Foto: jittawit21_CANVA

DADOS REAIS REORGANIZADOS

IDENTIDADES SINTÉTICAS: A AMEAÇA DE SEGURANÇA QUE OS SISTEMAS ATUAIS NÃO DETECTAM

▶▶ Leia na página 8

Sandbagging: o divisor de águas em operações de M&A

Em operações de M&A, a segurança das informações obtidas durante a due diligence é uma das principais preocupações do comprador.

Final, o valuation da transação está diretamente atrelado à confiança nas declarações e garantias prestadas pelo vendedor. É neste cenário que ganha relevância a chamada cláusula de sandbagging, um mecanismo contratual amplamente utilizado no mercado internacional e que, embora ainda gere debates no Brasil, tem impacto direto na alocação de riscos de qualquer transação.

De forma objetiva, a cláusula define se o comprador pode ou não exigir indenização por violação de declarações e garantias, mesmo quando já tinha conhecimento prévio de uma inconsistência antes do fechamento do negócio. Em termos práticos, ela responde a uma pergunta fundamental: o comprador pode reclamar, após o fechamento, de uma contingência que ele já conhecia no momento da compra?

A resposta depende da estratégia desenhada no contrato. Na abordagem pró-sandbagging, garante-se o direito à indenização independentemente do comprador já ter conhecimento do risco ou de tê-lo identificado durante a due diligence. Já na cláusula anti-sandbagging, impede-se o comprador de pleitear reparação caso o problema já fosse de seu conhecimento antes do closing.

A discussão é, essencialmente, sobre alocação de risco. Para o comprador, a versão pró-sandbagging reforça a confiança nas declarações recebidas e evita que ele sofra prejuízos por falhas já existentes. Para o vendedor, a versão



Alstock_Productions_CANVA

“Operações com maior influência internacional ou participação de investidores institucionais têm adotado ou a cláusula pró-sandbagging ou soluções intermediárias, limitando a vedação ao "conhecimento efetivo e comprovado".

anti-sandbagging funciona como um escudo contra posturas oportunistas, incentivando a transparência na disponibilização das informações e a diligência total do comprador durante a auditoria.

Na prática, essa negociação é indissociável de outros pontos sensíveis, como o escopo das declarações e garantias, limites de responsabilidade (caps), prazos de sobrevivência e os documentos de divulgação (disclosure schedules).

No Brasil, como não existe uma regra legal específica sobre o tema, a interpretação jurídica se apoia em princípios contratuais gerais, como a boa-fé objetiva e a vedação ao comportamento contraditório. Na ausência de uma cláusula expressa, abre-se uma perigosa margem para litígios: o vendedor pode argumentar que o comprador agiu de má-fé ao "guardar" um problema para reclamar posteriormente; o comprador, por sua vez, pode sustentar que as garantias contratuais são independentes de sua própria investigação.

A ausência de clareza sobre o sandbagging gera insegurança jurídica e eleva o risco de disputas no pós-closing. É comum, inclusive, que a limitação à indenização recaia sobre o que foi efetivamente divulgado pelo vendedor, e não sobre todo o conhecimento do comprador. Por isso, a previsão expressa é essencial para garantir previsibilidade e alinhar expectativas entre as partes.

Atualmente, operações com maior influência internacional ou participação de investidores institucionais têm adotado ou a cláusula pró-sandbagging ou soluções intermediárias, limitando a vedação ao "conhecimento efetivo e comprovado".

O sandbagging pode parecer um detalhe técnico, mas impacta diretamente o equilíbrio econômico do negócio. Ignorar esse ponto, ou tratá-lo de forma genérica, é abrir espaço para conflitos evitáveis. Em um mercado onde as transações são cada vez mais sofisticadas, definir claramente essa regra deixou de ser uma opção. É parte fundamental da boa engenharia contratual.

(Fonte: Carolina Barboza da Silva e Emanuela Bombonato de Almeida são advogadas da área Societária no Marcos Martins Advogados).

Saber dizer "não" pode ser tão estratégico quanto investir

No debate empresarial contemporâneo, o tema "inovação" costuma ser associado à expansão: empresas ampliam o portfólio de iniciativas, multiplicam projetos-piloto, fortalecem parcerias com startups e incorporam novas tecnologias ao discurso institucional. ▶▶

Produto, IA e automação: por que a estratégia vem antes da tecnologia

IA generativa, agentes autônomos, no-code, automações de todo tipo. O cardápio tecnológico nunca foi tão farto, prometendo o "santo graal" de todo Product Manager: escala, velocidade e resultados exponenciais. ▶▶

O consumidor mudou mais rápido do que a estrutura das empresas e isso está custando caro

Existe um descompasso silencioso acontecendo dentro de muitas organizações, em que do lado de fora, o consumidor se transformou rapidamente, ficando mais informado, impaciente, exigente e, principalmente, menos fiel. ▶▶

Por que o imóvel continua sendo um dos ativos mais estratégicos

Construir patrimônio nunca foi apenas sobre escolher onde investir. Sempre foi sobre visão. Sobre entender ciclos, identificar valor e tomar decisões com consistência. Tenho uma convicção construída na prática, ao longo de décadas empreendendo no setor imobiliário: o imóvel continua sendo um dos ativos mais estratégicos para quem pensa no longo prazo. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO
FINANCEIROfaça a leitura do
QR Code com seu celular

Negócios em Pauta

Divulgação



São Paulo recebe maior conferência de monitoramento de dados da América Latina

A Zabbix realiza em São Paulo, nos dias 29 e 30 de maio de 2026, a Zabbix Conference Latam, encontro anual que reúne mais de 300 profissionais de diversos países da América Latina e 80 empresas para apresentar casos de uso da ferramenta, melhores práticas e perspectivas sobre o roadmap da plataforma. Na ocasião, o CEO e fundador da Zabbix, Alexei Vladishev, que tradicionalmente abre o evento com a visão estratégica da empresa sobre seus produtos e serviços, além de apresentar as perspectivas para o lançamento da versão 8.0 LTS, previsto para 2026, quando a companhia pretende consolidar sua atuação no cenário de observabilidade de forma mais abrangente. Já Luciano Alves, CEO Latam da Zabbix, abordará a jornada de adoção e evolução da ferramenta na América Latina, mostrando como diferentes organizações amadurecem no uso da plataforma e como produtos, serviços e parceiros contribuem para esse processo (https://www.zabbix.com/br/events/conference_latam_2026). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

blckdovix_CANVA



Prêmio Gutierrez 2026: inscreva sua tese em matemática até dia 1º de junho

Estão abertas as inscrições para a edição 2026 do Prêmio Professor Carlos Teobaldo Gutierrez Vidalon, iniciativa que reconhece a melhor tese de doutorado em matemática defendida em 2025 em programas de pós-graduação reconhecidos pelo Ministério da Educação. Promovida pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) da USP, em São Carlos, em parceria com a Sociedade Brasileira de Matemática (SBM), a premiação destaca trabalhos de excelência com base em critérios de originalidade, relevância científica e qualidade acadêmica. Os interessados podem se inscrever até às 23h59 do dia 1º de junho (horário de Brasília). A candidatura pode ser submetida pelo autor da tese ou pelo orientador, por meio do formulário disponível neste link: <https://icmc.usp.br/e/qlpq>. Já o download do edital completo pode ser realizado neste link: <https://icmc.usp.br/evgnvyq>. ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

Economia da Criatividade

O Custo Invisível da Falta de Posicionamento nas Instituições de Ensino

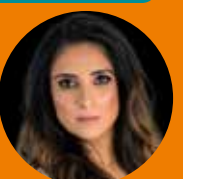


Carol Olival

▶▶ Leia na página 4

Negócios & Carreira!

Liderança que transforma



Fabiana Monteiro

▶▶ Leia na página 6

OPINIÃO

Os conflitos invisíveis também são quânticos

Rafael Silva (*)

O próximo grande vazamento de dados do mundo provavelmente já aconteceu — só ainda não foi decifrado.

Em um cenário global cada vez mais exposto a eventos inesperados, rupturas geopolíticas e disputas silenciosas por informação, a segurança digital entra em um novo capítulo: um em que proteger dados não é mais suficiente — é preciso protegê-los do futuro.

Crises recentes deixaram claro que o campo de disputa já não é apenas físico, econômico ou diplomático. Existe uma camada invisível, permanente e altamente estratégica em operação: o ambiente cibernético. Nele, ataques a infraestruturas críticas, espionagem digital e manipulação informacional acontecem de forma contínua — muitas vezes antes mesmo que qualquer crise se torne pública. E, nesse tabuleiro, quem controla a informação tem vantagem.

O problema é que a base dessa proteção pode estar prestes a ruir. Hoje, grande parte da segurança digital global depende de algoritmos como RSA e ECC, que sustentam desde transações bancárias até comunicações governamentais. Eles são considerados seguros porque exigiriam milhares de anos para serem quebrados com a tecnologia atual. Mas essa lógica está com os dias contados. A computação quântica promete inverter essa equação — reduzindo esse tempo para minutos.

É aqui que entra uma das estratégias mais subestimadas — e mais inquietantes — da atualidade: o “harvest now, decrypt later”. Em termos simples, significa coletar dados criptografados hoje para decifrá-los no futuro, quando a tecnologia permitir. Não é teoria. É prática. E, em um mundo orientado por dados sensíveis — financeiros, diplomáticos, industriais — isso equivale a construir um estoque de inteligência pronto para ser

explorado no momento certo.

Nesse contexto, a disputa global deixa de ser apenas por território, mercados ou influência. Passa a ser também por capacidade criptográfica. Mesmo atores que não lideram o desenvolvimento da computação quântica entram no jogo ao investir em proteção, interceptação e resiliência digital. O resultado é uma corrida silenciosa, onde a defesa de dados se torna tão estratégica quanto qualquer ativo físico.

A resposta a esse cenário começa a ganhar forma na criptografia pós-quântica (PQC). Diferentemente dos modelos tradicionais, ela foi projetada para resistir a ataques de computadores quânticos, utilizando abordagens matemáticas alternativas, como algoritmos baseados em reticulados. Não se trata de evolução incremental — é uma troca de paradigma.

O movimento já começou. Instituições como o NIST avançam rapidamente na padronização desses novos algoritmos, sinalizando uma mudança inevitável. A questão não é mais se essa transição acontecerá, mas quem estará preparado quando ela se tornar mandatória. Como em toda mudança estrutural, os primeiros a se adaptar tendem a capturar vantagem — os últimos, a pagar o preço.

O ponto mais desconfortável é simples: o risco não está no futuro. Ele já está em curso. Dados estão sendo coletados agora, armazenados agora, potencialmente vulneráveis agora. Em um ambiente global marcado por imprevisibilidade, o tempo deixou de ser um aliado — e passou a ser uma variável crítica.

No fim, a pergunta que fica não é técnica, mas estratégica: as informações que sua organização precisa manter seguras pelos próximos dez anos sobreviveriam a esse novo cenário? Se a resposta não for um “sim” inequívoco, talvez o problema já tenha começado

(*) Diretor Técnico da Futurex.

Google e SpaceX conversam sobre data centers no espaço

O Google e a SpaceX estão em negociações objetivando desenvolver o Projeto Suncatcher, que tem como objetivo final colocar data centers voltados à inteligência artificial em órbita da Terra, informou o Wall Street Journal.

Vivaldo José Breternitz (*)

Google e SpaceX possuem um histórico de cooperação: a gigante das buscas investiu US\$ 900 milhões na empresa aeroespacial em 2015. A potencial parceria surge em um momento estratégico para a empresa de Elon Musk, que se prepara para um IPO envolvendo valores próximos a US\$ 1,75 trilhão, ainda este ano.

Embora Musk diga que data centers no espaço terão custos operacionais reduzidos e que seus lançamentos não enfrentarão as resistências que a construção de novas estruturas como essas em terra vem enfrentando, o setor permanece dividido: relatórios recentes publicados pelo portal *TechCrunch* indicam que centros de dados terrestres ainda são significativamente mais baratos que os orbitais.

Apesar disso, os líderes de ambas as empresas tratam a migração para o espaço como algo inevitável: Sundar Pichai, CEO do Google, afirmou em entrevista que em uma década os data centers orbitais serão vistos como algo “normal”.

No entanto, outros profissionais da área demonstram ceticismo quanto à possibilidade de que esses data centers no espaço sejam algo “normal”, citando problemas



alexlmx_CANVA

como o fato de que chips de inteligência artificial em órbita sofrerão interferências providas da radiação cósmica que podem comprometer seu funcionamento, dificuldades para dissipação do calor, pois no vácuo, resfriar equipamentos é algo extremamente complexo e também o impacto ambiental, pois o lançamento de um grande número de satélites em órbita baixa pode prejudicar a atmosfera terrestre e comprometer a segurança de outros satélites e naves espaciais tripuladas.

Mesmo com os obstáculos, o Google está trabalhando no projeto de seus data centers espaciais, tendo como meta lançar um protótipo 2027.

Isso sinaliza que a disputa pela infraestrutura da inteligência artificial acaba de ganhar uma nova fronteira: a órbita da Terra.

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

Sem preparo, corrida pela IA vira pressão sem resultado

A adoção de inteligência artificial (IA) nas empresas avançou rapidamente, porém sem o mesmo ritmo na capacitação das equipes. A pressão por resultados se tornou comum nos níveis executivos, mas o investimento em desenvolvimento segue limitado. A resposta é um cenário em que a cobrança antecede o preparo.

Pesquisa da WRITER com líderes globais mostra que a maioria das empresas exige adaptação à IA, mas poucas estruturaram treinamento consistente. Esse descompasso aparece na percepção interna. Enquanto executivos consideram a adoção bem-sucedida, menos da metade dos colaboradores concorda. O problema, portanto, não é a tecnologia, mas a execução.

Na prática, os impactos são diretos. Apenas uma parcela reduzida das empresas consegue retorno relevante com IA, apesar de ganhos individuais expressivos de produtividade. Isso indica que o uso ainda é pontual e não se transforma em processos ou resultados corporativos.

Além disso, a implementação em escala continua limitada. A principal barreira segue sendo a falta de preparo das equipes para aplicar a tecnologia em contextos reais.

A pressão sem suporte também afeta a cultura interna. Cria-se uma divisão entre quem consegue avançar de forma autônoma e quem se sente excluído ou



PESHKOVA_CANVA

sobrecarregado. Um desequilíbrio que compromete o engajamento, a qualidade das entregas e a retenção de talentos.

Em alguns casos, decisões de gestão têm sido antecipadas, com cortes baseados em expectativas de automação que ainda não se confirmaram. O risco é perder profissionais que poderiam ser desenvolvidos e, posteriormente, enfrentar limitações na própria implementação da tecnologia.

As empresas que avançam com mais consistência seguem um caminho mais estruturado. Definem estratégia clara, integram o aprendizado à rotina de trabalho, priorizam aplicações com maior impacto e acompanham o desenvolvimento das equipes com métricas objetivas.

A adoção de IA deixou de ser uma decisão tecnológica. É, sobretudo, um desafio de gestão. Sem investimento em capacitação, a tendência é que a tecnologia amplifique desigualdades internas e gere baixo retorno.

Antes de cobrar resultados, a pergunta central deve ser: quanto a empresa preparou suas pessoas para usar a IA de forma efetiva? Sem essa resposta, a estratégia se resume a pressão, não a transformação.

(Fonte: Leo Candido é AI-First Transformation Manager na ARTEFACT e membro do Conselho de IA da Associação Brasileira de Inteligência Artificial e E-commerce (ABIACOM), entidade que reúne representantes de lojas virtuais e prestadores de serviços nas áreas de tecnologia, mídia e meios de pagamento – E-mail: abiacom@nbpress.com.br).

“Responsabilidade da IA” lidera a lista de requisitos das empresas para novas ferramentas de IA

A *Jitterbit*, líder em automação inteligente, integração e IA responsável, revelou hoje que a era dos projetos-piloto de IA autônoma chegou ao fim, com 78% dos projetos de IA gerando valor real para os negócios. Apesar desse sucesso moderado, impressionantes 95% das empresas ainda aguardam para expandir seus projetos, devido a crescentes preocupações com a segurança. O maior obstáculo entre as organizações e a empresa autônoma não é mais o diretor

financeiro (CFO), mas sim o diretor de segurança da informação (CISO). Essa é uma das principais conclusões do estudo *AI Automation Benchmark Report* da *Jitterbit*.

“As organizações já perceberam o valor; agora elas só precisam escalar levando em consideração a responsabilidade e a segurança da IA — especialmente considerando a proliferação e a contaminação de agentes como ameaças reais para as empresas de hoje”, disse Bill Conner,

presidente e CEO da *Jitterbit*.

Quase metade (47%) afirma que “responsabilidade da IA” (que engloba segurança, auditabilidade e mecanismos de proteção) é agora o fator mais importante na avaliação de novas ferramentas. Para organizações “agentes e orquestradas” com foco em IA, esse número sobe para dois terços. Por outro lado, apenas 15% dos líderes de TI entrevistados descrevem o “orçamento” como um desafio significativo.

News@TI

Grupo Stefanini amplia estratégia global baseada em IA

Em meio à agenda da Brazil Week 2026, um dos mais relevantes encontros de negócios, investimentos e relacionamento entre Brasil e Estados Unidos, Marco Stefanini, fundador e CEO Global do Grupo Stefanini, participa de uma série de eventos em Nova York para reforçar a estratégia de expansão internacional da companhia e consolidar seu posicionamento de consultoria tech global com destaque ao seu pioneirismo em inteligência artificial. Com atuação em mais de 100 países e presença no mercado norte-americano há 26 anos, o Grupo Stefanini considera os Estados Unidos um pilar central de sua expansão global. “Esse é o principal mercado consumidor de tecnologia e um dos maiores polos de inovação do mundo. Estar inserido nesse ecossistema há mais de duas décadas nos permitiu acelerar aprendizados, fortalecer competências e desenvolver uma visão verdadeiramente global de negócios”, afirma Marco Stefanini (stefanini.com).

Empresas & Negócios José Hamilton Mancuso (1936/2017)

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

Responsável: Lilian Mancuso

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

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição Eletrônica: Ricardo Souza.
Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço Informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

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

Jornal Empresas & Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP.: 04128-080
Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)
Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90
JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)
Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.

ISSN 2595-8410

Internet precária e falta de identificação são causas de desinformação

A falta de acesso à internet ou a conexão de baixa qualidade ainda é uma das principais dificuldades para pessoas se manterem informadas

A falta de conexão do público com os meios de acesso à informação também distancia pessoas das mensagens. "Mais do que melhorar formatos ou ampliar alcance, o desafio é mudar a lógica: sair de um jornalismo que só 'fala' para um jornalismo que escuta e constrói junto", identificou o levantamento, realizado pela Coalizão de Mídias Periféricas, Faveladas, Quilombolas e Indígenas.



Quem vive nas periferias não consegue diferenciar com facilidade se uma informação é falsa.

O estudo entrevistou cerca de 1,5 mil pessoas em Santarém (PA), Recife e São Paulo e trouxe 16 recomendações para fortalecer o jornalismo e enfrentar a desinformação, além de democratizar a comunicação. Além da dificuldade de se conectar, problema sugerido por um entre quatro entrevistados, a pesquisa mostra que quem vive nas periferias não consegue diferenciar com facilidade se uma informação é falsa (17%) e ainda relaciona a falta de tempo (16%) à dificuldade de selecionar conteúdos confiáveis.

Quem tem rotina exaustiva e múltiplas funções, caso de muitas mulheres, tem menos tempo para refletir sobre o conteúdo recebido,

analisa a pesquisa. Para enfrentar esse cenário, o estudo da Coalizão destaca o potencial do jornalismo local, que detém a confiança da população, assim como compreende a realidade dos territórios, explicou a coordenadora do estudo, Thais Siqueira, diretora da Coalizão.

Segundo o levantamento, a maior parte dos entrevistados busca notícias para entender o que aconteceu no próprio bairro, (17%), depois, para tomar decisões (14%), compartilhar informações (12%), além de ter assuntos em conversas (11%). Para isso, os meios mais acessados são os aplicativos de mensagens e redes sociais, com destaque para o WhatsApp e o Instagram.

Entretanto, há diferenças entre as regiões. Em Recife e São Paulo, há mais diversificação entre as plataformas, sites de notícias e redes sociais, enquanto em Santarém prevalece o WhatsApp, a TV aberta e rádio. A pesquisa ressaltou que a situação indica a relevância de mídias tradicionais onde o acesso digital é mais restrito.

O dispositivo mais usado pelo público pesquisado é o celular. A televisão, o computador e o rádio estão na sequência. Os meios tradicionais, ao lado dos sites, assim como pessoas conhecidas, professores e lideranças comunitárias foram reconhecidas no levantamento sobre o acesso à informação como as fontes mais confiáveis na distribui-

ção de notícias verdadeiras. Os influenciadores digitais estão no fim da fila, depois de grupos de WhatsApp, contrariando expectativas.

Embora os meios tradicionais sejam os mais acessíveis e confiáveis, o acesso a eles não garante o combate à desinformação. De acordo com a pesquisa, conteúdos produzidos localmente, respeitando saberes, a pluralidade de formas de expressão e "os modos coletivos de construir e validar o saber" têm mais adesão do público. Esse cenário abre uma oportunidade para valorizar dinâmicas locais, reforça Thais.

De acordo com Thais, a pesquisa mostra que combater a desinformação não se resume à checagem de fatos. "Exige uma reorganização e inclui reconhecer e financiar os sistemas próprios de comunicação", afirmou. Essa é uma das 16 recomendações do estudo, que sugere também a produção de informação em formatos de áudio, vídeos curtos e conteúdos compartilháveis, facilitando o acesso de quem não tem pacote de dados de internet e acessa conteúdos nos celulares apenas pelas plataformas (ABR).

Dicas para abrir o primeiro negócio

Leonardo Chucrute (*)

Ser o próprio chefe e abrir um negócio próprio é um sonho para muitos. No entanto, o sucesso depende de mais coisas do que apenas força de vontade e dedicação

Lembre-se de que sem gestão financeira, não há negócio que sobreviva. Use planilhas, softwares ou sistemas de contabilidade para controlar entradas, saídas, estoque, impostos e fluxo de caixa. A organização evita surpresas desagradáveis e permite a tomada de decisões com base em dados reais.

Primeiro de tudo, é importante ter um planejamento bem definido. Isso fará toda a diferença para evitar erros comuns e garantir um caminho sólido e com mais êxito e prosperidade desde o começo.

Empreendedores iniciantes costumam cometer o mesmo erro que é não possuir um plano de ação. É necessário mais do que apenas uma ideia, deve-se entender o mercado, estudar o público-alvo, analisar a concorrência e projetar cenários financeiros. Um plano de negócios bem estruturado vai ajudar a prever desafios e traçar estratégias.

Por isso, é fundamental aprender sobre gestão, marketing, finanças e liderança. Esse conhecimento é indispensável para evitar o fracasso por falta de preparo. É necessário também desenvolver a inteligência emocional e a resiliência para lidar com os altos e baixos do empreendedorismo.

Construir uma equipe comprometida e alinhada aos seus valores é vital. Por conta disso, evite montar o seu time apenas por proximidade afetiva. Paute-se nas competências do seu grupo. Caso opte por ter um sócio, certifique-se de que compartilham objetivos e formas de pensar semelhantes. Assim se evita aborrecimentos e falta de alinhamento.

Pratique o hábito de escutar ativamente e aprender com os clientes. Eles são fontes valiosas de informação. Ouvir o feedback, resolver rapidamente problemas e buscar a satisfação do consumidor pode não só fidelizá-lo, mas também gerar indicações. Uma boa experiência faz o cliente voltar.

Não se esqueça de usar a tecnologia a seu favor. Ferramentas de Inteligência Artificial ou softwares de automação podem otimizar tarefas, reduzir custos e aumentar a produtividade tanto sua como da sua equipe. A IA já não é mais o futuro, ela é o presente acessível. Utilize-a.

Tenha em mente que, mesmo que esteja sozinho no seu negócio, você lidera suas próprias decisões e processos. Com o tempo, liderar uma equipe será natural. Inspire confiança, motive e seja exemplo. Bons líderes criam ambientes produtivos e saudáveis. Além disso, seja positivo e acredite que vai dar certo.

Começar um negócio exige mais do que coragem. Requer preparo, disciplina e visão estratégica. Aprenda com os erros, mantenha-se atualizado e dedique-se todos os dias com foco. O sucesso não é sorte, é consequência de ações bem planejadas.

(*) - É CEO do Zerohum, mentor de empresários, palestrante e autor de livros didáticos.

Brasil fecha 2025 com aumento de 5% no estoque de empregos

O Brasil fechou o ano de 2025 com um aumento de 5% no estoque de empregos formais, na comparação com 2024. O país fechou o ano passado com 59,971 milhões de trabalhadores com emprego formal. Desse total, 46,128 milhões são celetistas; 12,657 milhões estatutários e trabalhadores em organizações sem fins lucrativos, sindicatos, pessoa física rural, entre outros, somaram 1,186 milhão. As informações constam da Rais divulgada na quarta-feira (13) pelo Ministério do Trabalho e Emprego. "Apresentamos recentemente o menor índice de de-

semprego da história. Estamos num momento bom, apesar dos juros altos. Estamos no rumo certo. Poderíamos estar em uma situação melhor se não fossem os juros praticados", disse o ministro do Trabalho e Emprego, Luiz Marinho, ao divulgar os números.

O principal setor responsável pelo estoque de empregos foi o de Serviços, com 35,695 milhões, uma alta de 7,2% em relação a 2024. Na sequência, vem o Comércio, com crescimento de 1,7% e 10,487 milhões de empregos, e a Indústria com 9,017

milhões e um crescimento também de 1,7%.

A construção somou 2,57 milhões de empregos, registrando uma alta de 2,5%, e a agropecuária, com 1,812 milhões de empregos e um crescimento de 1,6%. No setor de serviços, a administração pública mostrou crescimento de 15,2% no número de empregos, com 1.483.555 vínculos. Houve aumentos expressivos na educação, com alta de 6,2% ou 212.611 vínculos, e de menor intensidade na saúde humana, com 4,2% ou 142.598 vínculos (ABR).

A – Desenrola Brasil

Em pouco mais de uma semana, o Banco do Brasil já renegociou R\$ 1,580 bilhão em dívidas de seus clientes. O valor considera as quatro frentes do Novo Desenrola Brasil, além de renegociações realizadas com clientes do BB que não fazem parte do programa. Especificamente, foram realizadas 78,2 mil operações com pessoas físicas, totalizando R\$ 103,3 milhões. Para demais clientes pessoas físicas, não contidos no âmbito do programa, foram mais 90,2 mil operações, com R\$ 508,2 milhões em operações.

B – Ciência para Todos

Estão abertas as inscrições para 5ª edição do Prêmio Ciência para Todos, iniciativa da FAPESP em parceria com a Fundação Roberto Marinho, por meio do Canal Futura. O concurso é voltado a professores e estudantes dos anos finais do ensino fundamental e do ensino médio da rede pública do Estado de São Paulo e busca incentivar o desenvolvimento de projetos científicos aplicados às realidades das comunidades escolares. Mais informações: (https://futura.frm.org.br/projeto/premio-ciencia-para-todos).

C – Novo Piso Estadual

A Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo aprovou, por unanimidade, o projeto de lei encaminhado pelo Governo de SP que estabelece o piso de R\$ 1.874 para o salário mínimo estadual em 2026. O projeto segue para a sanção do governador Tarcísio de Freitas. Com aprovação do projeto, o valor do salário mínimo paulista será 15,6% maior em

relação ao atual piso nacional, que é de R\$ 1.621. A diferença de R\$ 253 representa um diferencial que reflete o impacto positivo da política paulista de proteção à renda.

D – Tese em Matemática

Estão abertas as inscrições para a edição 2026 do Prêmio Professor Carlos Teobaldo Gutierrez Vidalon, iniciativa que reconhece a melhor tese de doutorado em matemática defendida em 2025 em programas de pós-graduação. Promovida pelo ICMC da USP, em São Carlos, em parceria com a Sociedade Brasileira de Matemática, a premiação destaca trabalhos de excelência com base em critérios de originalidade, relevância científica e qualidade acadêmica. A candidatura pode ser submetida pelo autor da tese ou pelo orientador, por meio do formulário disponível em: (https://icmc.usp.br/eqtlpq). Já o download do edital completo pode ser realizado em: (https://icmc.usp.br/evgnyq).

E – Gerenciamento de Projetos

A Timenow, quarta maior empresa de engenharia do Brasil e referência nacional em gestão de projetos, está com inscrições abertas para 120 vagas em suas unidades pelo país. As oportunidades abrangem diferentes áreas de atuação e estão distribuídas nos estados da Bahia, São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Santa Catarina, além do Espírito Santo, onde a companhia mantém sua sede. As posições são destinadas a profissionais de nível técnico e superior, com atuação direta no gerenciamento de projetos em um ambiente dinâmico, desafiador e orientado por elevados padrões de excelência. Inscrições: (https://time-now.gupy.io/).

F – Excelência e Consistência

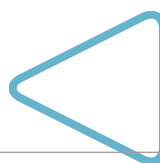
A Fazenda São Mateus Agropecuária registra um marco na cafeicultura do país ao vencer o 35º Prêmio Ernesto Ily de Qualidade Sustentável do Café para Espresso pela segunda vez, na categoria Cerrado Mineiro. A vitória, alcançada com a safra 2025, comprova a capacidade da operação em manter o padrão dos grãos safra após safra. O lote premiado, que pertence à marca Guima Café e integra o portfólio do Grupo Bmg, conquistou o primeiro lugar na categoria Cerrado Mineiro. Com esse resultado, a propriedade garantiu vaga entre os três finalistas brasileiros que vão disputar o 11º Prêmio Internacional de Café Ernesto Ily, evento que reúne produtores de café arábica de diversos países.

G – Vinhos Italianos

A Itália volta ao topo da produção mundial de vinho. Em 2025, o país produziu 47,4 milhões de hectolitros de vinho, registrando um crescimento de 7,5% em relação a 2024, quando a produção havia atingido 44,1 milhões de hectolitros. Segundo dados da Organização Internacional da Vinha e do Vinho, este resultado reconduz a Itália ao primeiro lugar no ranking mundial de produtores, à frente da França, com 35,9 milhões de hectolitros, e da Espanha, com 29,4 milhões. Também é o maior exportador mundial de vinho, com uma fatia de 21,8% do total das exportações globais. Na sequência, posicionam-se Espanha (20,1%), França (12,8%), Chile (7,8%) e Portugal (3,5%).

H – Carro Próprio

O interesse pela renovação do automóvel segue elevado e reforça a importância do carro na rotina da população. É o que aponta um novo levantamento do Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados e informações sobre o mercado automotivo brasileiro. 73,4% pretendem substituir seu veículo nos próximos anos. Outros 14,2% afirmam que desejam manter o carro atual, enquanto 11,1% dizem planejar a compra de um modelo adicional. O carro próprio segue como o principal meio de locomoção para 61% dos brasileiros. A pesquisa indica que 68,8% dos entrevistados usam o automóvel todos os dias, 17,2% entre quatro e seis vezes por semana, e apenas 1,9% uma vez por semana ou menos.



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity

O Custo Invisível da Falta de Posicionamento nas Instituições de Ensino

Ao longo da minha experiência no marketing educacional, percebi que um dos maiores desafios das instituições não é a falta de investimento, mas a falta de clareza

Muitas escolas e universidades tentam falar com todos os públicos ao mesmo tempo, acreditando que isso amplia suas oportunidades. Na prática, acontece o contrário. Quando uma marca não deixa claro para quem é e qual valor entrega, ela se torna genérica. E marcas genéricas competem por preço. Como aponta Porter, a ausência de posicionamento estratégico leva à perda de vantagem competitiva (Porter, 1996). No mercado educacional, isso significa reduzir percepção de valor e aumentar a dificuldade de conversão.

Quando começo a analisar estratégias, vejo que a falta de posicionamento impacta toda a comunicação. As mensagens ficam amplas demais, os diferenciais pouco claros e o discurso perde força. Isso gera dúvida nas famílias, que não conseguem entender o que torna aquela instituição única. E, quando há dúvida, o risco percebido aumenta. Nesse cenário, o preço passa a ser um dos principais critérios de decisão. Como reforça Kotler, diferenciação é essencial para sustentar valor e evitar competição baseada

apenas em custo (Kotler et al., 2021). Sem posicionamento, a instituição entra em uma disputa que dificilmente é sustentável no longo prazo.

Profissionais que compreendem a importância do posicionamento conseguem construir estratégias muito mais eficientes. Quando a instituição define com clareza seu público, sua proposta e seus diferenciais, a comunicação se torna mais assertiva. Isso melhora a qualidade dos leads, reduz o esforço comercial e aumenta a taxa de conversão. Além disso, fortalece a marca, que passa a ser reconhecida por atributos específicos e relevantes. O posicionamento também impacta diretamente a retenção, já que alunos mais alinhados tendem a permanecer e se engajar mais ao longo da jornada.

Na prática, posicionar não significa excluir oportunidades, mas escolher com estratégia. É preciso ter coragem para dizer para quem a instituição não é. Isso permite concentrar esforços em quem realmente se conecta com a proposta. Essa clareza facilita decisões internas, orienta campanhas e melhora a experiência das famílias. O marketing deixa de ser genérico e passa a ser direcionado, consistente e relevante. Pequenas mudanças no discurso e na definição de público podem gerar impactos significativos nos resultados.

Ao longo da minha trajetória, tive a oportunidade de aprofundar esse olhar e aplicar essas estratégias em diferentes contextos, inclusive durante minha formação na Full Sail University. Hoje, tenho clareza de que posicionamento não é um detalhe do marketing, mas a base de tudo. Instituições que tentam falar com todos acabam não sendo escolhidas por ninguém. No fim, não é quem aparece mais que cresce, mas quem é mais claro sobre o valor que entrega. E essa clareza é o que sustenta resultados no longo prazo.

Referências:

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômio criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr^a. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - 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: **ANDERSON APARECIDO DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 09/06/1979, tapeceiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Marciano de Oliveira e de Dirce Caetano Oliveira; Apretendente: **DANIELA ALVES MARTINS**, brasileira, solteira, nascida aos 07/07/1978, vendedora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antoninho Geraldo Martins e de Marlene Alves Martins.

O pretendente: **JOSIEL DE SOUSA ALENCAR**, brasileiro, divorciado, nascido aos 06/11/1987, motorista, natural de Fortaleza - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Nédino Benevides Alencar e de Miriam de Sousa Alencar; Apretendente: **MYLLA KARLA SILVA FERREIRA LEITE**, brasileira, solteira, nascida aos 22/01/1987, gestora financeira, natural de Moreno - PE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João Ferreira Leite e de Edleuza Severina da Silva.

O pretendente: **NATANAEL VIANA DE ARAUJO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/12/1997, vendedor, natural de Vitória da Conquista - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Vanderley Freitas de Araujo e de Adelida Viana de Araujo; Apretendente: **TAMIRES DOS SANTOS SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 12/10/2000, do lar, natural de Jeremoabo - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Maria José dos Santos Silva.

O pretendente: **RENATO MARIANO MUGA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 09/09/1981, engenheiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Antonio Muga e de Yara Luiza Mariano Muga; Apretendente: **LUANNA HEMMEL DE CARVALHO**, brasileira, divorciada, nascida aos 30/08/1988, administradora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ewerton Costa Carvalho e de Fatima Aparecida Hemmel Carvalho.

O pretendente: **ISAAC SANTANA DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 19/08/1994, motoboy, natural de Crisópolis - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Isaltino Crispim da Silva e de Maria José Santana da Silva; Apretendente: **GISELLE DENIFER DA CRUZ SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 22/08/2001, vendedora, natural de Crisópolis - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edvaldo Brito da Silva e de Terezinha da Cruz Silva.

O pretendente: **MAX MONÇÃO CARDOSO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 20/06/1985, auxiliar operacional, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Raimundo Cardoso e de Helena Monção Cardoso; Apretendente: **JAQUELINE DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 30/09/1986, auxiliar técnica administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ivanete Francisco dos Santos Menezes.

O pretendente: **PAULO VINÍCIUS RAMOS DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 03/05/1998, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Paulo Cesar Ramos dos Santos e de Maisa Conceição Ramos dos Santos; Apretendente: **SHIRLEY DA SILVA LOPES**, brasileira, solteira, nascida aos 18/02/1999, fisioterapeuta, natural de Juiz de Fora - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Vicente Marques Lopes e de Mislene Maria da Silva Lopes.

O pretendente: **REYNAN SOUZA DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 09/01/1989, motorista, natural de Jiquiriçá - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Miguel Ribeiro dos Santos e de Ana Maria de Jesus Souza; Apretendente: **FABIANE MONIQUE JESUS LEAL CARVALHO DE SOUZA**, brasileira, solteira, nascida aos 01/07/1995, assistente administrativa, natural de Ubaíra - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Romes Carvalho de Souza e de Maria de Fátima Jesus Leal.

O pretendente: **IVANILDO SOUZA MOURA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 16/05/1994, cozinheiro, natural de Jiquiriçá - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Bernardino de Jesus Moura e de Elisete Souza Rodrigues; Apretendente: **IRACÉLIA DA SILVA SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 05/05/1992, do lar, natural de Jiquiriçá - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Moises Santos da Silva e de Iracilda Cajaliba dos Santos.

O pretendente: **LUIS CARLOS CABRAL DE OLIVEIRA JUNIOR**, brasileiro, solteiro, nascido aos 14/11/2001, paisagista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luis Carlos Cabral de Oliveira e de Silene Correia de Lima Oliveira; Apretendente: **NICOLLE AMARAL SIMON**, brasileira, solteira, nascida aos 06/12/2002, estudante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Manoel Henrique Pinheiro Simon e de Edna Amaral Simon.

O pretendente: **WAGNER SOUZA DE ARAUJO**, brasileiro, divorciado, nascido aos 01/09/1978, mecânico, natural de Campo Mourão - PR, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Antonio de Araujo Junior e de Eulália Souza de Araujo; Apretendente: **MAGNA TAVARES DE LIMA BUENO**, brasileira, divorciada, nascida aos 07/10/1978, administradora de empresas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Acél Batista de Lima e de Maria Tavares de Lima.

O pretendente: **FRANCISCO DE ASSIS DOS SANTOS ARAUJO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 01/01/1983, caseiro, natural de Serra Redonda - PB, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Antonio de Araujo e de Helena dos Santos Araujo; Apretendente: **LORENA ARAUJO DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 26/06/1992, auxiliar de padaria, natural de Salvador - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Adailton Batista dos Santos e de Simone Santos Araújo.

O pretendente: **ELIAS MUNIZ DOS SANTOS**, brasileiro, divorciado, nascido aos 28/05/1973, vigilante patrimonial, natural de Itatira - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Raimundo Pereira dos Santos e de Raimunda Muniz dos Santos; Apretendente: **ANA CLAUDIA FERREZ**, brasileira, divorciada, nascida aos 04/05/1982, técnica de enfermagem, natural de Santa Rita - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Joana D Arc Ferraz.

O pretendente: **ALESSANDRO CANDIDO DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/09/1988, técnico de planejamento de produção pleno, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Elias da Silva e de Dina Barbosa da Silva; Apretendente: **JÉSSICA INÁCIO DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 06/06/1991, analista de renda variável, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Jorge da Silva e de Cleusa dos Santos Inácio da Silva.

O pretendente: **ELIELTON ALVES DE FREITAS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 13/03/1998, motoboy, natural de Fortaleza - CE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Raimundo Eliesio de Freitas e de Maria Aparecida Alves Pae; Apretendente: **VICTÓRIA TEIXEIRA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 03/10/2005, de serviços domésticos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Flavio Eugenio Santos e Silva e de Karine Teixeira Lucio.

O pretendente: **DANILLO IZDEBSKI RODRIGUES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 02/04/1992, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Maurício Aparecido Rodrigues e de Claudia Aparecida Izdebski; Apretendente: **AMANDA CRISTINA FERREIRA DUARTE SENA**, brasileira, solteira, nascida aos 24/05/1996, professora, natural de Senhor do Bonfim - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Neilson Soares Sena e de Márcia Cristina Ferreira Duarte Sena.

O pretendente: **WILLIAM NOGUEIRA DA SILVA LOUREIRO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 14/10/1995, assistente administrativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Antonio Loureiro de Carvalho e de Maria Lucileide Nogueira da Silva Loureiro; Apretendente: **ANA CAROLINNE PINHEIROS NUNES**, brasileira, solteira, nascida aos 13/04/2000, auxiliar administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Marcio de Lima Nunes e de Katia Pinheiro da Silva.

O pretendente: **DOUGLAS OLIVEIRA DE SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 04/02/1998, auxiliar de limpeza, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Isais Severo de Souza e de Maricleide Moreira Oliveira; Apretendente: **ANA BEATRIZ SANTOS DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 17/05/1998, auxiliar de cozinha, natural de Ribeirão Preto - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Angelino de Paula e Silva e de Ana Lúcia Felix dos Santos.

O pretendente: **VICTOR DE MATOS E SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 13/06/1997, motoboy, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Valto Alves da Silva e de Anivalda Maria de Matos; Apretendente: **MARIANA DE OLIVEIRA MARTINS**, brasileira, solteira, nascida aos 12/01/1999, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Renato Ramos Martins e de Eliana Oliveira Prates.

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

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS 15º Subdistrito - Bom Retiro Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - Oficial

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

O pretendente: **RICARDO LANDRONI**, nascido nesta Capital, Ibirapuera, SP, no dia 16/11/1989, profissão empresário, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Marco Landroni e de Maria Ângela Landroni. Apretendente: **MARINA DE FERREZ VEGAS**, nascida em Londrina, PR, no dia 19/08/1985, profissão empresária, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Pedro Anibal Vegas Cueva e de Marília Côrtes de Ferraz Vegas.

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



Inglês deixa de ser diferencial e se torna requisito de contratação no Brasil em 2026

Dados mostram que 92% das vagas gerenciais exigem o idioma, mas país indica baixa proficiência; especialistas explicam como a IA e o trabalho remoto mudaram o jogo

A barreira entre um currículo promissor e a contratação definitiva no Brasil tem nome: o idioma inglês. Se antes o domínio da língua era um 'plus', hoje sua ausência funciona como um critério de desqualificação técnica em processos seletivos globais.

Segundo o Guia Salarial 2025 da consultoria Robert Half, o inglês já se consolidou como uma das quatro habilidades técnicas mais valorizadas, sendo requisito em 92% das vagas gerenciais no LinkedIn. Em áreas como tecnologia, marketing e finanças, o idioma aparece em mais de 70% de todas as oportunidades abertas.

O fim do "inglês passivo" e o filtro de operacionalidade

Para Fabiana Zandroski, Gerente de RH Estratégico da Employer Recursos Humanos, o mercado não aceita mais o inglês que apenas consta no papel. "O idioma tornou-se um requisito técnico de corte. O candidato muitas vezes possui uma excelente bagagem, mas deixa de avançar por falta de aderência operacional ao contexto da vaga, como a incapacidade de conduzir uma reunião com participantes internacionais ou gerir sistemas globais", explica.

Segundo a executiva, a régua subiu porque o trabalho remoto internacional redefiniu o mercado. "Antes, o inglês era necessário para algumas multinacionais. Hoje, ele conecta o profissional brasileiro a oportunidades no mundo inteiro. Em muitos casos, a proficiência aplicada gera mais empregabilidade e segurança



jurídica para a empresa do que uma pós-graduação", pontua Fabiana.

Ela reforça que, se o inglês virou o básico, o novo diferencial está no repertório comportamental: "A habilidade técnica agora deve vir acompanhada de adaptabilidade e pensamento crítico para transformar informação em entrega de valor".

Brasil na contramão da proficiência global

Apesar da urgência, o Brasil ainda escorrega. No EF English Proficiency Index 2025, o país ocupa a 75ª posição em um ranking de 123 nações, figurando na faixa de "baixa proficiência". O cenário é crítico quando comparado a outros países em desenvolvimento, como Índia e Filipinas, que utilizaram o idioma como alavanca econômica para serviços globais.

Gustavo Silva, professor pesquisador e especialista em idiomas na Idioma Independente, destaca que o ensino tradicional é parte do entrave. "Muitos cursos ainda privilegiam a memorização gramatical mecânica, enquanto o mercado exige negociação, escrita objetiva e

interação intercultural", afirma.

Silva defende que o inglês deve ser compreendido como uma ferramenta de participação social. "Há uma diferença entre 'saber inglês' e 'trabalhar em inglês'. O contexto profissional exige tomar decisões, argumentar e lidar com complexidades em outro idioma. É uma infraestrutura de trabalho, não um símbolo de status".

A revolução da IA e a carreira após os 30

Um dos mitos derrubados pelos especialistas é a barreira da idade. Silva ressalta que a neuroplasticidade permite que profissionais acima dos 30 ou 40 anos alcancem a fluência com vantagens competitivas. "Adultos têm mais disciplina, motivação clara e um repertório profissional que facilita a compreensão de contextos de negócios", diz o professor.

A Inteligência Artificial (IA) surge como a grande catalisadora dessa aceleração. "A IA democratizou o acesso. Hoje é possível simular entrevistas e praticar a fala diariamente de forma personalizada e gratuita", afirma Fabiana.

No entanto, Gustavo faz uma ressalva importante para quem busca o nível "empregável" que leva, em média, de 6 a 12 meses para ser atingido: "A tecnologia ajuda na prática, mas não substitui a autonomia linguística. É preciso treinar o cérebro para retomar os códigos aprendidos e não depender apenas de traduções automáticas para não travar em uma negociação real".

Como se tornar empregável em 2026

Confira quatro passos para destravar o inglês de negócios, segundo os especialistas:

- **Defina o uso real:** O primeiro passo é mapear se você precisa do inglês para reuniões, e-mails ou apresentações técnicas. A aprendizagem mais eficiente começa pela necessidade, não pela gramática pura;
- **Consistência sobre intensidade:** Especialistas indicam que é melhor estudar 15 minutos todos os dias do que concentrar horas em um único final de semana;
- **Foco no "speaking":** O medo de falar ainda é a maior barreira. Segundo Gustavo Silva, "desenvolver a confiança é tão importante quanto o vocabulário. É um processo de empoderamento profissional";
- **Uso da IA como tutora:** Utilize ferramentas de IA para corrigir e-mails e simular diálogos, mas foque em construir sua própria capacidade de argumentação.

A Reforma Tributária que não é tributária

Junior Rozante (*)

Essa transição sistêmica deve ser encarada como um projeto corporativo transversal, e não apenas uma pauta do departamento fiscal ou jurídico

Durante anos, a discussão tributária no Brasil esteve concentrada em um único objetivo: sobreviver à complexidade do sistema. Empresas estruturaram departamentos inteiros para lidar com regras fragmentadas, obrigações acessórias e interpretações distintas entre estados e municípios. Agora, com a reforma tributária em curso, o desafio muda de patamar.

A criação do IVA dual, por meio da CBS e do IBS, inaugura uma nova lógica de tributação sobre o consumo no país. Embora o debate público ainda esteja muito concentrado em alíquotas, compensações e impactos setoriais, existe um ponto que merece atenção imediata das empresas: a reforma tributária não será apenas uma mudança fiscal. Ela provocará uma transformação operacional profunda.

Na prática, isso significa revisar processos, sistemas, contratos, fluxo de caixa, formação de preços, governança e integração entre áreas. E muitas organizações ainda não perceberam a dimensão dessa mudança.

Historicamente, empresas brasileiras aprenderam a operar em um ambiente tributário altamente cumulativo e burocrático. Com a nova lógica de crédito financeiro, recolhimento no destino e maior rastreabilidade das operações, o impacto deixará de estar restrito ao departamento fiscal. Ele passará a atingir diretamente a operação e a estratégia dos negócios.

Isso ficará ainda mais evidente durante a fase de transição até 2032, quando empresas precisarão conviver simultaneamente com modelos antigos e novos de tributação. Sistemas de ERP precisarão ser reconfigurados, e processos fiscais terão de ser revisados de ponta a ponta.

A tecnologia deixará de ser apenas suporte para se tornar o braço direito da governança, pois a parametrização de CBS/IBS, a automação fiscal e a conciliação de créditos serão decisivas para evitar

perdas financeiras e riscos operacionais.

O problema é que muitas organizações ainda operam com estruturas fragmentadas, baixa integração entre áreas e alto grau de dependência de controles manuais. Em um cenário de CBS e IBS, esse modelo tende a gerar aumento de riscos, perda de créditos tributários, inconsistências operacionais e pressão sobre margens.

Existe ainda um fator que muitas empresas subestimam: o impacto financeiro da transição.

A nova lógica de apuração exigirá revisão de capital de giro, calendário de recolhimento, políticas de precificação e repasse tributário. Em outras palavras, não basta entender quanto imposto será pago. Será necessário compreender quando ele será pago, como ele afetará o caixa e de que maneira isso influenciará a sustentabilidade financeira da operação.

Por isso, as empresas que saírem na frente não serão necessariamente aquelas com maior estrutura tributária, mas sim as que conseguirem integrar estratégia, operação, tecnologia e governança de forma coordenada.

A reforma tributária deve ser encarada como um projeto corporativo transversal, e não apenas uma pauta do departamento fiscal ou jurídico.

Os próximos anos exigirão das lideranças empresariais capacidade de adaptação, visão sistêmica e rapidez na execução. Organizações que iniciarem desde já o mapeamento de impactos, a revisão de processos e a atualização tecnológica terão mais condições de transformar complexidade em vantagem competitiva.

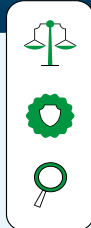
As que tratarem a reforma apenas como obrigação regulatória provavelmente enfrentarão custos maiores, perda de eficiência e dificuldade de adaptação ao novo ambiente econômico.

O sistema tributário brasileiro está mudando. E, junto com ele, mudará também a forma como as empresas operam, se organizam e competem.

(*) CEO da RZ3, ecossistema de empresas que atua de forma integrada para apoiar organizações na conexão entre estratégia e execução.

O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA, GARANTINDO A SEGURANÇA JURÍDICA.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



LOGÍSTICA AMBIENTAL DE SÃO PAULO S.A. - LOGA

CNPJ/MF nº 07.032.886/0001-02 - NIRE 35.300.318.005
ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO REALIZADA EM 15 DE ABRIL DE 2026
Data, Hora, Local. 15.04.2026, às 10:30, na sede, São Paulo/SP, Avenida Marechal Mário Guedes, 221. **Presença.** maioria dos membros do Conselho de Administração. **Mesa.** Presidente: Anrafel Vargas Pereira da Silva. Secretário: Ricardo Pelúcio. **Deliberações Aprovadas.** Nos termos do artigo 142, inciso V, da LSA, autorizar a submissão do relatório da Administração, as contas dos administradores, o balanço patrimonial e as demonstrações financeiras da Companhia referentes ao Exercício 2025 à Assembleia Geral Ordinária ("AGO"). **Encerramento.** Nada mais. São Paulo, 15.04.2026. **Mesa e Conselheiros:** Anrafel Vargas Pereira da Silva - Presidente da Mesa e do Conselho, Frederico Guimarães da Silva - Conselheiro, Ricardo Pelúcio - Secretário da Mesa e Conselheiro. JUCESP nº 185.363/26-0 em 05.05.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

LOGÍSTICA AMBIENTAL DE SÃO PAULO S.A. - LOGA

CNPJ/MF nº 07.032.886/0001-02 - NIRE 35.300.318.005
ATA DA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO REALIZADA EM 15 DE ABRIL DE 2026
Data, Hora, Local. 15.04.2026, às 11:30, na sede, São Paulo/SP, Avenida Marechal Mário Guedes, 221. **Presença.** maioria dos membros do Conselho de Administração. **Mesa.** Presidente: Anrafel Vargas Pereira da Silva. Secretário: Ricardo Pelúcio. **Deliberações Aprovadas.** Nos termos do artigo 142, inciso V, da Lei das S/A, autorizar a submissão à Assembleia Geral da proposta de pagamento antecipado de dividendos, à conta do resultado do Exercício 2026, no montante de R\$ 70.000.000,00, a serem distribuídos proporcionalmente à participação de cada acionista, observada a disponibilidade de caixa da Companhia. **Encerramento.** Nada mais. São Paulo, 15.04.2026. **Mesa e Conselheiros:** Anrafel Vargas Pereira da Silva - Presidente da Mesa e do Conselho, Frederico Guimarães da Silva - Conselheiro, Ricardo Pelúcio - Secretário da Mesa e Conselheiro. JUCESP nº 185.002/26-2 em 05.05.2026. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

LOGÍSTICA AMBIENTAL DE SÃO PAULO S.A. - LOGA

CNPJ/MF nº 07.032.886/0001-02 NIRE 35.300.318.005
ATA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA EM 15 DE ABRIL DE 2026
Data, hora, local. 15.04.2026, às 12:30, de forma parcialmente digital, na sede, São Paulo/SP, Avenida Marechal Mário Guedes, 221. **Presença.** Totalidade do capital social. **Mesa.** Presidente: Anrafel Vargas Pereira da Silva. Secretário: Lucas Rodrigo Feltre. **Deliberações Aprovadas.** O pagamento antecipado de dividendos referentes ao resultado do exercício a ser encerrado em 31.12.2026, no importe de R\$ 70.000.000,00, proporcionalmente à participação social de cada acionista, conforme disponibilidade de caixa da Companhia. Nada mais. São Paulo, 15.04.2026. **Acionistas:** Revita Engenharia S.A. - Por Arthur Longano Bevilacqua e Ângelo Teixeira de Castro Carvalho, Lattre Participações Ltda. - Por Antônio Correia da Silva Filho e Ricardo Pelúcio, Lattre Saneamento e Participações S.A. - Por Antônio Correia da Silva Filho e Ricardo Pelúcio. JUCESP 184.996/26-0 em 05.05.2026. 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 Ferfolgia Gomes Dias, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(s) Manuel 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 Albertino Correia dos Santos e S/M Marliu Maria dos Santos, os Confrontantes José Manuel Gonzalo e Elias da Silva (caso não sejam citados pessoalmente) Titulares do Domínio, réus ausentes, incertos desconhecidos, eventuais interessados bem como seus cônjuges e/ou sucessores que Marly Florentino da Silva CPF/MF:028.210.778-62, ajudou a ação de USUCAPIÃO, visando usucapir o imóvel terreno, localizado na Avenida Benjamin Harris Hancicut, 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 de quem da rua olha, 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 Albertino Correia dos Santos e S/M Marliu 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 Fechado, 16.800m2), inscrição cadastral municipal (área maior) 081.63.77.0001-54.000, alegando posse mansa e pacífica no prazo legal. Estando em termos exped-se 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.





Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Liderança que transforma

*Packing Group conta com a liderança de **Mônica Pereira Gomes**, executiva que construiu uma trajetória marcada por disciplina, proximidade com as pessoas e coragem para assumir novos desafios na indústria.*

No ambiente industrial, liderança vai muito além de metas, indicadores e domínio técnico. Ela se constrói na capacidade de tomar decisões sob pressão, conduzir equipes em operações complexas e, principalmente, criar relações de confiança dentro e fora da fábrica. Essa visão acompanha a trajetória de Mônica Pereira Gomes, Head de Planta Industrial no Packing Group, grupo nacional com forte presença internacional e responsável pela maior fábrica de filmes flexíveis da América Latina.

Natural do interior do estado do Rio de Janeiro, Mônica cresceu em uma família simples, sustentada por valores sólidos, disciplina e incentivo constante à educação. Filha de um profissional do setor naval e de uma mãe dedicada à formação dos filhos, aprendeu desde cedo que o conhecimento seria o principal caminho para construir independência e oportunidades.

A formação em escolas públicas e o perfil analítico a direcionaram para a Engenharia Química. Aos 17 anos, ingressou na **Universidade Federal Rural** do Rio de Janeiro, onde viveu intensamente a rotina acadêmica, participando de pesquisas, monitorias e projetos financiados pelo **CNPq**. O período universitário consolidou não apenas a base técnica da futura executiva, mas também uma visão prática sobre disciplina, desenvolvimento contínuo e responsabilidade profissional.

Sua carreira começou na Associação Brasileira das Indústrias Saboeiras, no Rio de Janeiro, onde coordenou o Núcleo de Qualidade e Produtividade. Poucos anos depois, em 1998, recebeu o convite da americana Guardian Industries, empresa do setor de vidros planos, segmento em que construiu uma trajetória de quase três décadas.



Mônica Pereira Gomes

Ao longo de quinze anos na unidade de Porto Real, no Rio de Janeiro, assumiu posições crescentes de liderança até chegar à Gerência de Produção. O momento mais desafiador dessa fase veio com a expatriação para o México, onde liderou o projeto de construção de uma nova linha de produção de espelhos. Além da complexidade operacional, havia desafios pessoais importantes: o filho ainda era criança e a mudança exigiu adaptação cultural, emocional e profissional.

A experiência internacional ampliou sua visão de gestão e fortaleceu um estilo de liderança baseado em presença, escuta ativa e proximidade com a operação. Para Mônica, não existe liderança industrial consistente sem convivência diária com as equipes e entendimento real dos desafios enfrentados no chão de fábrica.

Em 2012, iniciou um novo ciclo ao ingressar na japonesa AGC Vidros, onde atuou por dez anos e alcançou a posição de Gerência Executiva de Operações. Durante esse período, participou do startup de importantes projetos industriais, incluindo fornos de vidro plano, linhas de espelhos e produção de vidros de controle solar.

Anos depois, assumiu a Direção Industrial do Grupo Cornélio Brennand, em Pernambuco, experiência que ampliou sua visão estratégica ao permitir contato direto com a governança de um grande grupo familiar estruturado por Conselho de Administração.

Em 2025, decidiu sair completamente da zona de conforto ao aceitar o desafio de liderar as operações industriais do **Packing Group**, entrando em um novo segmento após mais de 30 anos de atuação na indústria vidreira. A mudança exigiu coragem para aprender, adaptar-se e construir conhecimento em um ambiente diferente, mas reforçou uma característica que acompanha toda a sua trajetória: a disposição permanente para evoluir.

Ao longo da carreira, Mônica construiu uma visão muito clara sobre liderança feminina na indústria. Para ela, competência, ética e coerência precisam estar acima de qualquer estereótipo. Em setores tradicionalmente masculinos, acredita que respeito se conquista com preparo técnico, clareza nas relações e capacidade de liderar pelo exemplo.

Mesmo em operações que funcionam 24 horas por dia, a executiva defende a importância do equilíbrio emocional e do cuidado com a saúde. A prática de exercícios físicos faz parte da rotina, assim como o interesse por Enologia, atividade que utiliza como forma de ampliar repertório e desacelerar fora do ambiente industrial. Para ela, o trabalho deve ser fonte de realização, nunca de adoecimento.

Ao observar as novas gerações, Mônica também percebe uma mudança importante na relação das pessoas com o trabalho. Qualidade de vida, transparência e propósito ganharam espaço entre os jovens profissionais, exigindo que empresas e líderes desenvolvam ambientes mais equilibrados e colaborativos. Na sua visão, harmonizar resultados, inovação e relações humanas tornou-se uma das principais responsabilidades da liderança contemporânea.

(*) - Chairwoman, CEO da Editora Global Partners – Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School – (ICPA).
Conselheira de empresas.

A ascensão da IA e por que governos ao redor do mundo estão apoiando a geração Z no mercado de trabalho

Existe uma crença generalizada de que a geração Z está, de algum modo, despreparada para o ambiente de trabalho moderno: sem ambição, desinteressada e pouco disposta a se dedicar. É uma manchete fácil, mas a conclusão errada a se tirar

Mark Dixon (*)

A realidade é muito mais complexa. A geração Z é trabalhadora e empreendedora e representa o futuro da força de trabalho e da economia global. O que eles enfrentam não é falta de motivação, mas um ponto de entrada no mercado de trabalho fundamentalmente diferente e mais desafiador.

Os jovens de hoje estão entrando num dos mercados de trabalho mais difíceis das últimas décadas. Pesquisas da Randstad e do Institute of Student Employers (ISE) destacam a crescente pressão sobre funções de início de carreira, com anúncios de vagas de nível inicial caindo 29% entre janeiro de 2024 e o final de 2025.

Ao mesmo tempo, a competição atingiu níveis históricos. Em 2002, uma vaga para recém-formados recebia cerca de 38 candidaturas, enquanto, em 2025 e 2026, esse número disparou para 140 por vaga. Grandes empregadores também previram uma redução de 7% na contratação de graduados para o ciclo de 2025 e 2026.

Por que os governos estão apoiando a geração Z

O desafio é global e os formuladores de políticas estão reagindo à altura. Governos de Portugal à Índia estão introduzindo programas para incentivar a contratação e o treinamento de jovens, reconhecendo a dimensão do problema e a oportunidade que ele representa.

Na França, a iniciativa “1 jeune 1 solution” oferece até 4.000 euros por ano para empregadores que contratarem trabalhadores com menos de 26 anos. Na Espanha, o “Youth Guarantee Plus Plan 2021–2027” continua a oferecer redução de encargos sociais e subsídios diretos para empresas que oferecem contratos permanentes a jovens. No Reino Unido, o governo anunciou recentemente um programa de 1 bilhão de libras para emprego para jovens, para enfrentar o nível mais alto de desemprego jovem em dez anos.



Drazen_CANVA

Esses incentivos são criados para apoiar a geração Z a lidar com um mercado de trabalho em evolução, ao mesmo tempo em que dão às empresas a oportunidade de desenvolver talentos e aproveitar as habilidades digitais nativas desses talentos.

Uma geração definida pela mudança

Sim, o mercado de trabalho está mais competitivo do que nunca, não importa onde você esteja, mas a própria natureza do trabalho também está mudando. Longe de faltar motivação, a geração Z está lidando com uma complexidade sem precedentes, equilibrando competição intensa, mudanças tecnológicas rápidas e incerteza global enquanto constrói uma carreira.

O que a geração Z traz é uma força única: fluência em tecnologia. Smartphones, conectividade de alta velocidade e plataformas sociais são naturais para eles. Mas, na economia atual, apenas a fluência não é suficiente. O verdadeiro diferencial é o domínio da IA: aqueles que experimentam ativamente ferramentas de IA, entendem como aplicá-las e as integram ao seu trabalho trazem não apenas capacidade técnica, mas novas formas de pensar, desbloqueando produtividade, inovação e crescimento para as organizações para as quais trabalham.

Já estamos vendo isso na prática. Pesquisas recentes do IWG mostram que os funcionários da geração Z são fundamentais para a adoção de IA na força de trabalho. Quase dois terços dos trabalhadores mais jovens estão ajudando ativamente colegas mais velhos a aprender e usar

ferramentas de IA, desde orientações práticas até dicas que incorporam IA aos fluxos de trabalho diários.

Essa forma de mentoria reversa gera resultados concretos, melhorando a colaboração e acelerando a produtividade. Isso também evidencia uma mudança mais ampla: os funcionários mais jovens não estão apenas aprendendo com as organizações, eles estão moldando ativamente a forma como o trabalho é realizado.

Na era da IA, iniciativa é vantagem

Claro, desenvolver essas capacidades exige iniciativa. Assim como gerações anteriores aprenderam a programar no tempo livre ou buscaram qualificações adicionais, os jovens profissionais de hoje devem assumir a responsabilidade de conquistar habilidades em IA e habilidades para o futuro. Cada vez mais, esse aprendizado acontece fora da educação formal, por meio de comunidades online, redes de colegas e experimentação prática.

Planejar uma carreira nesse ambiente requer uma abordagem mais intencional. Os jovens devem se perguntar: “onde vou adquirir a melhor experiência?” e “estou conquistando as habilidades que futuros empregadores valorizarão?”. Para aqueles que ainda não estão no mercado, o voluntariado pode desempenhar um papel essencial ao oferecer experiência prática, desenvolver habilidades interpessoais e demonstrar iniciativa num ambiente competitivo.

Apoiar talentos por meio de capacitação e trabalho flexível

A responsabilidade não pode recair apenas sobre os indivíduos. Os empregadores também têm um papel crucial no desenvolvimento das suas equipes e na garantia de que tenham as melhores ferramentas disponíveis. Empresas que investem em treinamento, mentoria e oportunidades significativas de desenvolvimento desbloquearão enorme potencial.

No IWG, estamos vendo isso de perto. Investimos fortemente em programas de treinamento e desenvolvimento, com centenas de cursos online, porque manter as equipes no mais alto nível de desempenho é essencial num ambiente de mudanças rápidas.

Empregadores que oferecem flexibilidade para trabalhar em locais convenientes, próximos de casa, e em ambientes inovadores, que apoiam o desenvolvimento, estarão melhor posicionados para engajar e desenvolver talentos emergentes, ao mesmo tempo em que impulsionam a produtividade. Isso porque a flexibilidade não é mais opcional, ela é esperada. Essa mudança está se acelerando, com 79% dos jovens de 11 a 17 anos prevendo que o trabalho flexível será a norma até 2040.

Uma oportunidade que as empresas não podem perder

Governos ao redor do mundo estão incentivando empresas a contratar a geração Z porque reconhecem a oportunidade: funcionários mais jovens trazem habilidades, empreendedorismo e inovação, o que pode transformar a produtividade e a competitividade. Os jovens já estão se adaptando, aprendendo novas ferramentas, lidando com a incerteza e competindo em mercados historicamente desafiadores.

Para as empresas, aquelas que investirem na geração Z não apenas desbloquearão talentos extraordinários, mas também garantirão o próprio futuro num mundo competitivo e orientado pela IA.

(*) Fundador e CEO do IWG.

Lucro do Banco do Brasil cai 54% com avanço da crise no agro

Pressionado pelo aumento na inadimplência do crédito rural, o Banco do Brasil (BB) registrou forte queda no lucro. Segundo balanço divulgado na quarta-feira (13), o lucro líquido ajustado da instituição somou R\$ 3,4 bilhões no primeiro trimestre de 2026, recuo de 54% em relação ao mesmo período do ano passado. Além da piora nos resultados, o banco também reduziu a previsão de lucro para todo o ano de 2026.

O principal problema enfrentado pelo banco está no crédito rural. Segundo o BB, o aumento dos atrasos de pagamento entre produtores rurais

elevou fortemente o custo do crédito e obrigou a instituição a reservar mais recursos para possíveis calotes. A chamada provisão para perdas, dinheiro separado pelo banco para cobrir empréstimos com risco de calote, subiu para R\$ 16,8 bilhões em relação ao primeiro trimestre de 2025.

Em nota, o banco afirmou que o aumento das perdas esperadas reflete principalmente a elevação da inadimplência nas operações com produtores rurais. O índice de inadimplência acima de 90 dias no agronegócio chegou a 6,22% da carteira rural, avanço de 3,5 pontos percentuais em um ano.

A inadimplência geral do banco ficou em 5,05%.

O setor agropecuário enfrenta dificuldades desde a quebra da safra de soja em 2024, após a produção recorde registrada em 2023. O cenário provocou aumento de recuperações judiciais entre produtores rurais ao longo de 2024 e 2025. Diante do cenário mais difícil, o BB revisou para baixo sua projeção de lucro para 2026. A estimativa anterior previa resultado entre R\$ 22 bilhões e R\$ 26 bilhões. Agora, a expectativa caiu para uma faixa entre R\$ 18 bilhões e R\$ 22 bilhões (ABR).

Empresas que saem da lógica operacional crescem com mais previsibilidade e menos risco

Negócios que integram fornecedores parceiros, tecnologia e governança fortalecem margens e ganham capacidade de reação diante de mudanças regulatórias

Empresas que operam apenas para manter o CNPJ ativo correm risco maior de estagnar, perder margem e reagir tarde a mudanças regulatórias e tecnológicas. Segundo o Sebrae, 82% dos donos de pequenos negócios participaram de alguma formação em gestão nos últimos três anos, mas só 17% conseguiram aplicar o conteúdo de forma consistente na rotina da empresa.



O dado revela um padrão recorrente: foco excessivo na operação diária e pouca construção de um sistema integrado de decisões.

Para Jhonny Martins, contador e advogado, vice-presidente do Serac, hub de soluções corporativas referência nas áreas contábil, jurídica, educacional e de tecnologia, o erro começa quando o empresário enxerga a companhia apenas como faturamento e entrega. “Empresa não é só operação. É um organismo que envolve fornecedores, parceiros, tecnologia, governo, ambiente regulatório e acesso a capital. Quando o líder toma decisões isoladas, ele compromete todo o ecossistema ao redor”, afirma.

A leitura ganha peso em um momento de maior pressão regulatória, transformação digital acelerada e cadeias globais mais complexas. Na prática, negócios que atuam de forma reativa tendem a sofrer mais com oscilações de crédito, mudanças tributárias e rupturas logísticas. “Quem pensa apenas no mês seguinte dificilmente constrói relações estratégicas de

longo prazo. E sem relações sólidas não há previsibilidade”, diz.

Martins sustenta que a virada acontece quando o empresário deixa de olhar apenas para o próprio CNPJ e passa a estruturar um ecossistema. Isso envolve mapear dependências críticas, integrar dados financeiros e operacionais, criar alianças estratégicas e antecipar riscos regulatórios. “Não se trata de crescer por crescer. Trata-se de organizar a base para que o crescimento não destrua valor”, aponta.

Na avaliação do especialista, há três benefícios diretos quando a empresa adota essa visão ampliada. O primeiro é previsibilidade financeira, já que decisões passam a considerar fornecedores, câmbio, tributos e contratos.

O segundo é poder de negociação, porque relações estruturadas fortalecem a posição da empresa diante de bancos e parceiros. O terceiro é resiliência, pois negócios integrados reagem mais rápido a crises. Mas a transição exige método.

O especialista aponta cinco movimentos para estruturar um ecossistema empresarial e reduzir riscos estratégicos

Antes de ampliar parcerias ou contratar consultorias, o empresário precisa organizar a própria casa. A construção de um sistema começa internamente e se conecta gradualmente ao ambiente externo.

• **Mapear dependências críticas** - Identificar quais fornecedores, contratos, regimes tributários e linhas de crédito sustentam a operação. Sem essa clareza, qualquer ruptura externa vira crise interna.

• **Integrar dados financeiros e operacionais** - Fluxo de caixa, margem, exposição cambial e contratos precisam conversar entre si. Decisões isoladas entre departamentos geram distorções estratégicas.

• **Estruturar governança mínima** - Definir rituais de decisão, indicadores e responsabilidades reduz improvisos. Governança não é burocracia, é pro-

teção contra decisões emocionais.

• **Criar alianças estratégicas** - Parcerias com fornecedores, hubs logísticos, fintechs ou consultorias especializadas ampliam acesso à informação e poder de barganha.

• **Antecipar riscos regulatórios** - Acompanhar mudanças tributárias, ambientais e trabalhistas evita autuações e perdas inesperadas. “O empresário que ignora o ambiente regulatório está assumindo um risco que nem sempre enxerga”, alerta.

O especialista também recomenda cautela ao contratar empresas que prometem estruturar esse ecossistema. Segundo ele, é preciso avaliar histórico, casos reais, transparência na metodologia e alinhamento estratégico. “Não basta contratar alguém que entregue relatórios. É necessário que o parceiro ajude a implementar mudanças e acompanhe indicadores”, destaca.

A principal vantagem de adotar essa visão ampliada é sair do modo sobrevivência. Quando a empresa entende seu papel dentro de uma cadeia maior, consegue negociar melhor, planejar investimentos e proteger margens.

Por outro lado, o maior risco é terceirizar decisões estratégicas sem desenvolver maturidade interna. “Consultoria não substitui liderança. Ela apoia. A responsabilidade continua sendo do empresário”, conclui.

Novo capítulo da Tese do Século: o “gross up” do ICMS

Rafael Pandolfo (*)

Quase uma década após o julgamento da “Tese do Século”, uma nova controvérsia derivada dela tem ganhado notoriedade por sua densidade técnica e repercussão econômica

A dúvida não é mais se o ICMS deve ser excluído da base do PIS e da Cofins, mas quanto dele precisa ser efetivamente retirado: basta o ICMS destacado na nota fiscal ou o precedente do Supremo Tribunal Federal (STF) também alcança o ônus econômico integral do imposto, reconstruído pelo método do “gross up”?

O Recurso Extraordinário nº 574.706/PR (Tema nº 69), julgado sob o regime da repercussão geral, foi o divisor de águas que determinou a exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e da Cofins. Mais do que uma vitória financeira para os contribuintes, a decisão consolidou o conceito constitucional de receita: o imposto estadual, por ser um valor destinado ao Estado, não se incorpora ao patrimônio da empresa e, portanto, não pode sofrer incidência das contribuições federais sobre o faturamento.

Agora, em 2026, assistimos ao desdobramento desse entendimento da Corte Suprema. A discussão evoluiu do “se” deve excluir para o “quanto” deve ser efetivamente retirado. O ponto central recai sobre a sistemática do ICMS, um tributo estruturalmente calculado “por dentro” — isto é, o tributo integra a própria base, embutindo-se no preço.

A lógica do cálculo “por dentro” e o Gross Up

O método do “gross up” não é um artifício contábil, mas uma imposição da própria natureza do ICMS. Na prática, quando uma empresa define um preço de venda, ela precisa embutir o valor do tributo para que, após o recolhimento, reste a margem de lucro desejada. Em termos simples, se a alíquota nominal é de 18%, o peso efetivo do imposto sobre o preço líquido é, na verdade, de aproximadamente 21,95%.

Essa diferença representa a parcela “invisível” do ICMS que, embora não apareça de forma isolada no campo de “destaque” da nota fiscal, compõe o preço de venda e, consequentemente, a base de cálculo do PIS e da Cofins. A tese do gross up sustenta que, se o STF declarou que o ICMS não é faturamento, essa parcela necessária para custear o próprio imposto estadual também deve ser retirada, sob pena de persistir a tri-

butação federal sobre um ônus puramente tributário.

O novo embate

A divergência ganhou novos contornos com a recente Solução de Consulta Cosit nº 21, de 23 de fevereiro de 2026. Nela, a Receita Federal consolida uma leitura restritiva, limitando a exclusão ao valor estritamente destacado na nota fiscal de saída. O Fisco argumenta que qualquer valor além do destaque compõe o faturamento e que o STF teria sido literal ao utilizar o termo “destacado” no julgamento dos embargos de declaração do Tema nº 69 da Repercussão Geral.

Contudo, para os contribuintes, essa interpretação promove um esvaziamento do entendimento consolidado no Supremo. Por isso, buscam converter a alíquota nominal na alíquota efetiva, argumentando que a utilização do termo “destacado” na decisão da Corte teve caráter operacional, mas não desvirtua a razão da decisão. Limitar a exclusão do ICMS ao campo numérico da nota fiscal seria ignorar a realidade econômica da formação de preços que decorre desse imposto.

O custo da incerteza

A divergência está instaurada, e fato é que a probabilidade de êxito dos contribuintes depende da capacidade de demonstrar que a exclusão do ICMS destacado não cumpre integralmente a decisão do Tema nº 69. Ou seja, depende da capacidade de demonstrar que a interpretação administrativa reduz indevidamente o alcance do precedente do STF.

O impacto para setores de alto volume e margens estreitas é significativo. A diferença entre os dois métodos de cálculo pode representar percentuais relevantes sobre o faturamento tributável e, consequentemente, sobre o lucro. Em um cenário de reconstrução econômica e busca por competitividade, a persistência dessa parcela “invisível” de ICMS na base de cálculo das contribuições federais gera uma distorção que penaliza a eficiência, não só do contribuinte, mas da própria segurança jurídica.

O que está em jogo não é apenas uma economia tributária, mas a coerência do sistema. Se o ICMS não é receita do contribuinte, nenhuma fração dele — nem mesmo a necessária para que o tributo seja calculado “por dentro” — deveria sofrer a incidência de PIS e Cofins.

(*) Formado em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rafael Pandolfo é advogado tributarista, doutor em Direito Tributário pela PUC-SP e especialista em direito econômico e empresarial pela FGV.

Mentorias na beleza deixam de ensinar técnica e passam a gerar negócios

Redes de formação conectam empresários, reduzem isolamento e ampliam oportunidades no setor. Por muitos anos, cursos na beleza serviram para ensinar técnica. Agora, passaram a cumprir outro papel: conectar empresários, acelerar decisões e gerar oportunidades reais de crescimento. Em um mercado que movimentou mais de R\$ 130 bilhões por ano no Brasil, segundo a ABIHPEC, a mudança reflete uma nova fase de profissionalização, em que saber executar deixou de ser suficiente para sustentar um negócio competitivo.

A transformação ocorre em paralelo a uma dor estrutural do setor. Milhares de profissionais dominam a técnica, mas nunca aprenderam gestão, liderança ou expansão. O resultado aparece na prática: negócios que faturam, mas não crescem de forma organizada, com donos presos à operação e sem previsibilidade financeira.

Para Saulo Abrahão, empresário do setor da beleza, fundador do salão Duo+ e criador da Mentoria Voe Alto, a mudança de comportamento está diretamente ligada ao ambiente em que o profissional está inserido. “O conhecimento continua importante, mas hoje o ambiente certo acelera mais do que crescer sozinho”, afirma. Segundo ele, a evolução do setor passa menos pela técnica isolada e mais

pela capacidade de tomar decisões com base em referências reais de mercado.

Além da falta de formação empresarial, outro fator pesa na rotina desses empreendedores: a solidão. Muitos donos de salão crescem sem troca, tomando decisões no improviso e sem parâmetro externo. “Muitos salões não quebram por falta de talento. Quebram por isolamento”, diz. A ausência de comparação e validação faz com que erros se repitam e o crescimento aconteça de forma mais lenta.

Esse cenário ajuda a explicar o avanço das mentorias estruturadas no setor. Diferentemente dos cursos tradicionais, esses programas combinam formação contínua, convivência entre empresários e aplicação prática no dia a dia. A proposta deixa de ser apenas ensinar e passa a criar um ambiente de decisão, onde experiências são compartilhadas e oportunidades surgem a partir das conexões.

Na prática, os efeitos aparecem em várias frentes. Donos de salão passam a trocar indicações de clientes, compartilhar fornecedores e até estruturar parcerias comerciais. A rede encurta caminhos que, de forma individual, levariam anos para acontecer. Ao mesmo tempo, o acesso a outras realidades

amplia a visão de negócio e reduz erros estratégicos.

Ainda assim, a conexão por si só não resolve os desafios estruturais. A capacidade de transformar oportunidade em resultado depende da organização interna do negócio. “A conexão abre portas, mas é a gestão que sustenta o crescimento”, afirma. Sem processos, controle financeiro e liderança, o avanço tende a se perder no curto prazo.

Nesse movimento, iniciativas como o Beauty Society ganham espaço ao integrar operação prática, formação estratégica e visão empresarial em um mesmo modelo. A proposta é responder diretamente às lacunas do setor, oferecendo não apenas conteúdo, mas direção aplicada à rotina dos empresários.

A tendência acompanha a mudança no comportamento do consumidor. Com mais de 90% das pessoas pesquisando online antes de contratar serviços locais, segundo o Google, a exigência por padrão, experiência e reputação aumentou. Isso pressiona os salões a operarem com mais consistência e profissionalismo, o que reforça a demanda por formação além da técnica. No novo mercado da beleza, a lógica se redefine. Técnica abre portas, relacionamento acelera resultados e gestão sustenta o crescimento.



Vertigo3d_CANVA

DADOS REAIS REORGANIZADOS

IDENTIDADES SINTÉTICAS: A AMEAÇA DE SEGURANÇA QUE OS SISTEMAS ATUAIS NÃO DETECTAM

A detecção de identidades sintéticas tornou-se um dos maiores desafios da cibersegurança moderna. As ameaças à identidade digital continuam crescendo.

Leonardo Gonzalez (*)

Os deepfakes dominam a cobertura da mídia, os ataques de phishing se tornaram rotina e os casos de profissionais de TI norte-coreanos infiltrados em grandes corporações já não surpreendem ninguém.

Esses casos podem concentrar toda a atenção, mas acredito que deveríamos falar mais sobre outra ameaça à identidade. A ameaça da qual falo é mais sutil, mas extremamente insidiosa. Os agentes maliciosos já utilizam IA para reunir dados públicos e pessoais vazados e construir identidades sintéticas. Refiro-me a pessoas que parecem e agem como pessoas reais porque foram criadas a partir de dados reais, apenas reorganizadas em alguém que não existe.

Essas identidades sintéticas representam um problema sério porque os sistemas de detecção de fraude não foram projetados para isso. Precisamos de modelos de IA treinados para reconhecer comportamento humano anômalo e intenção maliciosa.

A urgência é real em todos os lugares, especialmente na América Latina. Segundo a LexisNexis Risk Solutions, a fraude por identidades sintéticas representa cerca de 48% dos incidentes na região, número que reflete tanto a sofisticação dos ataques quanto a lacuna nas defesas atuais. As organizações não podem esperar que isso se normalize globalmente. Precisam agir agora!

Como funcionam as identidades sintéticas e por que elas escapam da detecção tradicional?

As identidades sintéticas são construídas a partir de dados legítimos — endereços reais, históricos profissionais reais, conexões sociais reais — que são misturados e combinados para criar uma personalidade convincente. Cada dado é válido. A combinação é inventada.

Os sistemas de detecção de fraude procuram padrões “ruins”, mais precisamente, desvios comportamentais e



Leonardo Gonzalez

“A fraude por identidades sintéticas representa cerca de 48% dos incidentes na região, número que reflete tanto a sofisticação dos ataques quanto a lacuna nas defesas atuais.”

anomalias conhecidos, como por exemplo; informações proibidas, credenciais previamente marcadas, verificações de velocidade. Isso funciona quando os atacantes invasores reutilizam a mesma informação fraudulenta. Mas as identidades sintéticas geralmente não são reutilizadas. Cada uma é criada do zero a partir do enorme volume de dados pessoais que circulam na internet e em bancos de dados de violações de segurança. Quando você consegue identificar uma, o invasor já está construindo a próxima.

Verificação de identidade baseada em comportamento: a abordagem que realmente funciona

Os seres humanos reais têm padrões: como escrevem, quando estão ativos, quais sistemas acessam e em que ordem, como reagem quando algo inesperado acontece. Existe um ritmo na forma como as pessoas trabalham. Poderíamos chamar isso de cadência humana.

As identidades sintéticas, mesmo as mais bem construídas, apresentam falhas. O comportamento parece estranho. Os padrões de acesso não correspondem ao perfil da função. A atividade aparece em horários incomuns. Quando passam por uma verificação de rotina, a resposta parece ensaiada. Não é tão óbvio quanto um deepfake malfeito, mas é muito fácil cair na armadilha.

Modelos de IA treinados em comportamento humano conseguem detectar essas falhas. Não comparando com uma lista de assinaturas maliciosas conhecidas, mas percebendo quando algo simplesmente não corresponde à forma como uma pessoa real age.

Como implementar a detecção de identidades sintéticas na prática

Quando profissionais de segurança proativos desenvolvem funções de segurança, eles as analisam sob dois ângulos: como os clientes irão utilizá-las e como os invasores poderiam explorá-las. Analisar as capacidades pela perspectiva do adversário é o que deve orientar essas decisões.

A verificação de identidade exige a mesma abordagem. Precisamos parar de perguntar se uma identidade possui credenciais válidas. Precisamos perguntar se ela se comporta como a pessoa que afirma ser.

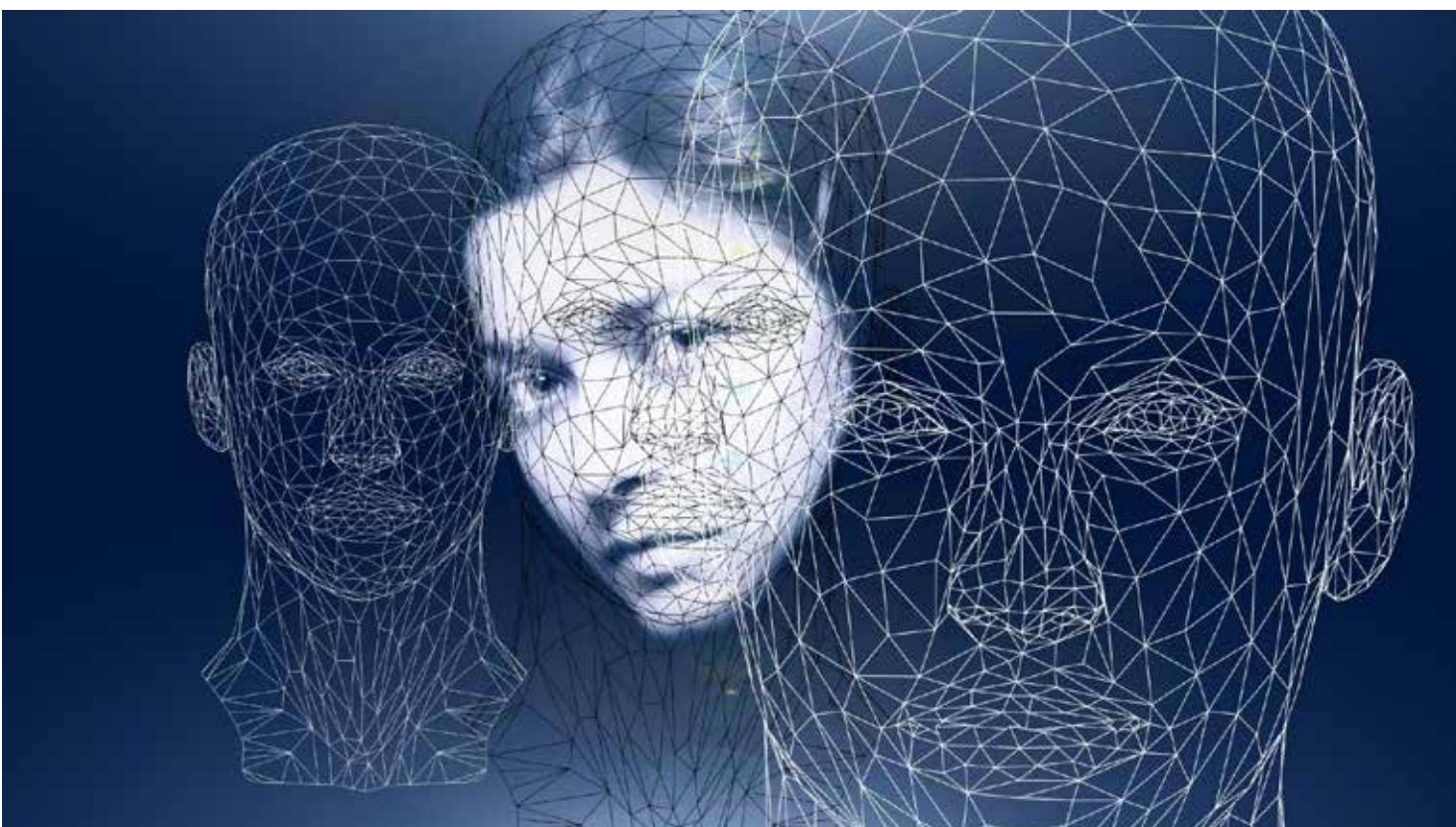
A maioria das organizações não está preparada para detectar identidades sintéticas

A maioria ainda depende da autenticação por credenciais e da detecção de fraude baseada em regras. Verificam usuário e senha. Confirmam que se o documento de identidade não está em uma lista negra. Consideram o resultado válido e seguem em frente.

Isso não resiste diante de identidades sintéticas criadas exatamente para passar por esses controles.

Migrar para uma detecção baseada em comportamento exige investimento. Significa repensar completamente como funciona a verificação de identidade e aceitar que credenciais sozinhas não comprovam que alguém seja quem diz ser. É necessário observar como as pessoas se comportam ao longo do tempo. Isso exige mais trabalho no início, mas é uma daquelas situações em que um grama de prevenção vale, no longo prazo, muitos quilos de solução.

(*) Especialista em transformação digital, com mais de 25 anos de experiência na indústria de tecnologia. Atualmente lidera a estratégia da Ivanti na América Latina como Diretor Regional, impulsionando a inovação em operações de TI e segurança empresarial.



genral_de_Pixabay_CANVA