

## Por que conciliar maternidade e carreira se tornou uma estratégia de liderança

Aymeê Gurjão (\*)

Apenas 17,4% das empresas brasileiras são lideradas por mulheres, segundo o Panorama Mulheres 2025

O dado ajuda a dimensionar o tamanho do desafio quando o assunto é equidade de gênero no mercado de trabalho e revela que, apesar dos avanços, a presença feminina em posições de comando ainda está longe de ser proporcional.

Esse cenário contrasta com o que já começa a acontecer no setor público. Um estudo do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos mostra que as mulheres ocupam cerca de 43% dos cargos de liderança no Executivo Federal. Nos postos mais altos, o crescimento também chama atenção, saindo de 29% em 2022 para 38% em 2026. Ainda que a equidade não tenha sido alcançada, os números indicam uma mudança estrutural em curso.

É nesse contexto que a discussão sobre maternidade ganha relevância. A proximidade do Dia das Mães costuma reacender uma pergunta recorrente: afinal, é possível conciliar carreira e maternidade sem que uma dimensão anule a outra? A resposta passa por escolher entre caminhos e mais por compreender como essas experiências se transformam mutuamente ao longo do tempo.

Dentro desse cenário, a maternidade segue sendo um dos pontos mais sensíveis da trajetória profissional das mulheres. Não apenas pelo desafio logístico de conciliar rotinas, mas principalmente pela carga simbólica e pelas expectativas sociais que recaem sobre esse papel. Existe, muitas vezes, uma cobrança silenciosa para que mães performem com excelência em todas as frentes, como se não houvesse espaço para adaptação ou reconfiguração de prioridades.

Na prática, porém, o que se observa é que a maternidade não interrompe carreiras. Ela as ressignifica. Ao assumir esse papel, muitas profissionais desenvolvem competências cada vez mais valorizadas em ambientes corporativos complexos, como capacidade de priorização, escuta ativa, gestão de tempo, resiliência e tomada de decisão com visão de longo prazo. Não se trata de romantizar o desafio, mas de reconhecer que essa vivência amplia repertórios e influencia diretamente a forma de liderar.

Um exemplo recorrente no mercado é o de mulheres que ingressam ou se reposicionam profissionalmente durante ou após a maternidade. Em um desses casos, uma profissional descobriu a gestação de forma inesperada, em um momento em que planejava mudanças pessoais e profissionais. O impacto inicial veio acompanhado de inseguranças comuns a muitas mulheres, especialmente diante da dúvida sobre como o mercado reagiria à nova realidade.

Ao longo do tempo, essa experiência foi ressignificada. A maternidade trouxe mais clareza sobre prioridades, fortaleceu a capacidade de organização e ampliou a percepção sobre o próprio papel dentro das equipes. Ao participar de um novo processo seletivo já como mãe, um aspecto chamou atenção: a ausência de questionamentos sobre sua condição. Mais do que um detalhe, esse tipo de postura evidencia uma mudança importante na forma como algumas organizações começam a enxergar talento e potencial.

Esse tipo de ambiente faz diferença porque o desafio de conciliar carreira e maternidade não é individual. Ele depende diretamente de cultura organizacional, de lideranças preparadas e de estruturas que compreendam que vida pessoal e profissional não competem entre si. Quando essa lógica muda, o impacto é coletivo. Relações de trabalho se tornam mais sustentáveis, decisões mais equilibradas e a produtividade deixa de estar associada a jornadas exaustivas para se conectar com entregas mais consistentes.

Outro ponto relevante é o papel da rede de apoio. Em carreiras que exigem alto nível de responsabilidade e dedicação, como no setor jurídico, a maternidade adiciona uma camada extra de complexidade. Profissionais que vivenciam essa realidade relatam que o equilíbrio não é estático, mas construído diariamente, com ajustes constantes e necessidade de suporte, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

É justamente nesse contexto que a liderança ganha um papel central. Ambientes que reconhecem a maternidade como parte da trajetória, e não como obstáculo, tendem a reter talentos, fortalecer suas equipes e construir culturas mais diversas. E diversidade, neste caso, não é apenas uma pauta institucional, mas um diferencial competitivo concreto.

A evolução dos números de participação feminina em cargos de liderança mostra que o mercado já começou a se movimentar. O próximo passo é aprofundar essa transformação, garantindo que mais mulheres possam avançar sem que a maternidade seja vista como um ponto de ruptura.

No fim, a discussão não se resume à conciliação de papéis. Trata-se de entender que experiências diferentes constroem lideranças mais completas. Quando a maternidade deixa de ser tratada como um desvio de rota e passa a ser reconhecida como parte do desenvolvimento profissional, o resultado aparece não apenas na trajetória das mulheres, mas na qualidade das decisões, das relações e dos próprios negócios.

(\*) Head de Marketing do Paschoini Advogados, escritório especializado em direito empresarial, tributário, trabalhista e civil. – E-mail: paschoini@nbpress.com.br

# O fim do funil de marketing tradicional: por que branding e performance estão se fundindo

Durante muito tempo, o marketing funcionou como uma espécie de linha de montagem. Primeiro você construía marca, depois gerava interesse, e só então convertia em venda

Francisco Cantão (\*)

Era organizado, previsível e, principalmente, confortável. Cada etapa tinha seu papel, seu responsável e sua métrica. O branding cuidava da percepção, a performance cuidava do resultado. E, no papel, tudo fazia sentido. O problema é que o consumidor nunca se comportou exatamente assim. E agora, no ambiente digital, isso ficou impossível de ignorar.

Hoje, as pessoas não seguem um caminho linear. Elas descobrem uma marca em um vídeo curto, pulam para o Google, checam opiniões, são impactadas por um anúncio, esquecem, voltam dias depois, clicam, abandonam, retornam... e, em algum momento, decidem. Esse processo pode durar semanas ou acontecer em poucos minutos. E o mais importante: ele não respeita mais nenhuma lógica de funil que a gente desenhou em PowerPoint. O que mudou não foi só o comportamento do consumidor. Foi o contexto inteiro em que ele toma decisões.

No digital, cada ponto de contato precisa carregar mais responsabilidade. Um anúncio não pode ser só um empurrão final. Muitas vezes, ele é o primeiro contato. Um post orgânico não é só engajamento, ele pode ser decisivo para a compra. Uma página de produto não é apenas funcional; ela comunica valores, transmite confiança e constrói percepção. Tudo virou, ao mesmo tempo, construção de marca e oportunidade de conversão. E isso embaralha completamente a separação clássica entre branding e performance.

Porque, na prática, um bom criativo de mídia paga hoje



Francisco Cantão

faz as duas coisas ao mesmo tempo. Ele precisa chamar atenção, gerar identificação, transmitir uma ideia de marca e ainda provocar ação imediata. Se ele só performa, mas não constrói percepção, o custo de aquisição sobe com o tempo. Se ele só constrói marca, mas não gera ação, ele perde relevância no ambiente onde tudo é mensurável. Não existe mais espaço para escolher um lado.

As próprias plataformas aceleraram essa fusão. Algoritmos não trabalham com a lógica de funil. Eles não querem saber se aquele usuário está no topo ou no fundo. Eles priorizam o que tem maior probabilidade de gerar interação naquele momento. Isso significa que a mesma peça pode impactar alguém que nunca ouviu falar da marca e, ao mesmo tempo, converter alguém que já estava pronto para comprar. E não se controla isso completamente, você responde a isso.

Essa mudança trouxe uma consequência importante: a criatividade deixou de ser um complemento e virou o centro da estratégia. Antes, você podia compensar um criativo mediano com segmentação e investimento. Hoje, isso não escala. O criativo é a mídia e é ele que determina se alguém vai parar, prestar atenção, se interessar e agir. E isso

exige uma visão diferente, porque não dá mais para tratar campanhas de performance como algo puramente técnico. Elas são, cada vez mais, expressão direta da marca.

Ao mesmo tempo, dados nunca foram tão importantes, mas também nunca foram tão mal interpretados. Medir tudo não significa entender tudo. Se você olha só para métricas de curto prazo, começa a otimizar para cliques, e não para construção de valor. E aí entra em um ciclo perigoso: cada vez mais investimento para manter o mesmo resultado, com cada vez menos diferenciação. Por outro lado, ignorar dados em nome de uma visão mais "institucional" também não se sustenta, porque o ambiente digital cobra eficiência o tempo inteiro. O jogo mudou porque não é mais sobre escolher entre emoção e número. É sobre fazer os dois coexistirem na mesma execução.

No fundo, o que estamos vendo não é exatamente o fim do funil, mas a perda da sua utilidade como ferramenta de decisão. Ele continua existindo, mas deixou de ser algo que a marca controla e passou a ser algo que acontece dentro da cabeça do consumidor, de forma dinâmica e imprevisível. Tentar forçar o comportamento das pessoas dentro de etapas

rígidas virou menos eficiente do que construir presença consistente ao longo de toda a jornada.

Isso muda também a forma como as empresas se organizam. A divisão entre times de branding e performance começa a fazer menos sentido quando ambos estão, na prática, trabalhando sobre os mesmos ativos, os mesmos canais e, muitas vezes, os mesmos criativos. O desafio deixa de ser "quanto investir em cada etapa" e passa a ser "como garantir coerência e impacto em cada ponto de contato".

Porque, no final, é isso que o consumidor percebe. Não existe, para ele, diferença entre o anúncio, o post, o site ou o e-mail. Tudo faz parte de uma única experiência. E é essa experiência integrada que constrói valor (ou destrói).

Talvez a principal mudança seja aceitar que o marketing deixou de ser um processo sequencial e virou um sistema vivo, onde tudo influencia tudo o tempo inteiro. Isso exige menos apego a estruturas antigas e mais capacidade de adaptação. Exige parar de pensar em etapas e começar a pensar em intensidade, consistência e relevância. O funil não desapareceu, só deixou de ser visível para quem está do lado de cá.

E quem continuar planejando como se ele ainda fosse o centro de tudo vai, aos poucos, perceber que não está perdendo eficiência por falta de investimento, mas está perdendo porque está olhando para o problema com um modelo que já não explica mais o que está acontecendo.

(\*) CEO da Proxy Media, empresa especializada em geração de tráfego qualificado para ações estratégicas de marketing – e-mail: proxymedia@nbpress.com.br

## O futuro do varejo pet com automação, IA e estratégia omnichannel

Hugo Galvão de França Filho (\*)

A transformação do animal de estimação em membro da família vem impulsionando uma revolução tecnológica no setor pet. Com um consumidor mais criterioso e imediatista, o mercado aposta na integração entre inteligência artificial, automação e estratégias omnichannel. O desafio, no entanto, vai além da digitalização: envolve organizar dados e logística para oferecer uma experiência de compra rápida, personalizada e, acima de tudo, confiável.

Com faturamento de R\$ 78 bilhões em 2025, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet) e o Instituto Pet Brasil (IPB), o setor reflete um consumidor que não busca apenas preço ou conveniência, mas também confiança e praticidade. Nesse contexto, a inteligência artificial

tem papel central na personalização: ao analisar o perfil do cliente, o porte do pet e o histórico de consumo, a tecnologia recomenda produtos mais adequados, reduz erros de compra e agiliza o atendimento.

Entretanto, empresas de e-commerce vêm enfrentando desafios significativos para modernizar suas operações. O ponto mais vulnerável está na integração entre tecnologia e execução. Mais do que um site atrativo, é essencial que estoque, logística, atendimento e cadastro de produtos estejam bem estruturados. A dificuldade em organizar dados e automatizar processos sem perder qualidade ainda é uma realidade em muitas empresas, o que pode gerar prejuízos financeiros e perda de confiança.

Ao mesmo tempo, o avanço da automação exige equilíbrio. Embora

a inteligência artificial traga ganhos relevantes de eficiência, o contato humano continua essencial em momentos críticos da jornada. No setor pet, confiança e relacionamento ainda são fatores decisivos, e a tecnologia deve atuar como suporte, não como substituição dessa conexão.

A tendência é que a experiência de consumo se torne cada vez mais automatizada, simples e consultiva, com clientes recebendo recomendações alinhadas ao perfil, à idade e à rotina do pet. Nesse cenário, a digitalização desempenha papel crucial. Empresas que integram tecnologia, dados, logística eficiente e relacionamento próximo tendem a ganhar cada vez mais destaque, gerando mais valor para o consumidor e para o mercado.

(\*) Diretor da Enjoy Pets.