

SUCESSÃO EMPRESARIAL



OITO ESTRATÉGIAS PARA PRESERVAR O LEGADO E ACELERAR O CRESCIMENTO DOS NEGÓCIOS

➡➡ [Leia na página 8](#)

Engajamento no trabalho diminui: como o RH pode reverter essa realidade?

Apenas um em cada cinco profissionais ao redor do mundo afirma estar verdadeiramente engajado no trabalho.

Índice, divulgado no relatório “State of the Global Workplace 2026”, da Gallup, representa a segunda queda consecutiva desse indicador, evidenciando uma realidade preocupante: em um cenário marcado por transformações aceleradas, novas formas de trabalho e mudanças nas expectativas dos profissionais, insistir que o engajamento depende apenas de ações do RH significa atacar os sintomas, e não as causas do problema.

Um dos pontos mais cruciais de ser esclarecido nesse sentido, é que o engajamento é uma consequência direta da percepção de pertencimento, propósito, desenvolvimento e confiança — elementos que se constroem, diariamente, nas relações entre líderes, equipes e cultura organizacional. O mesmo estudo da Gallup, inclusive, comprova isso, ao compartilhar que 70% da variação desse sentimento nas equipes está diretamente associada à qualidade da liderança local.

Por que, então, essa realidade está longe de ser alcançada em muitas empresas? Principalmente, pelas mudanças na forma como cada um se relaciona com seu trabalho. Hoje, os profissionais buscam muito mais do que uma boa remuneração e estabilidade: esperam encontrar propósito, oportunidades contínuas de desenvolvimento, autonomia para desempenhar suas funções e um ambiente onde sintam que suas contribuições são valorizadas.

Apesar disso, ainda é comum ver organizações tentarem responder a essas expectativas por meio de ações isoladas — como campanhas de engajamento, benefícios pontuais ou eventos internos — quando o principal fator que molda essa percepção está na experiência cotidiana de cada um, especialmente com seus líderes. É na interação diária com os gestores, a dinâmica dos times e a coerência da cultura organizacional que o engajamento é fortalecido

Divulgação



Jordano Rischter

“É na interação diária com os gestores, a dinâmica dos times e a coerência da cultura organizacional que o engajamento é fortalecido ou perdido.

Más experiências nesse sentido, naturalmente, acabam por desconectar as partes e prejudicar a satisfação e realização no exercício diário no ambiente corporativo.

Antes de tudo, os profissionais querem clareza a respeito de para onde a empresa está caminhando e qual é o seu papel nessa trajetória. É difícil manter alguém engajado quando os objetivos do negócio são difusos ou quando cada colaborador não consegue enxergar como seu trabalho contribui para os resultados coletivos. Da mesma forma, existe uma expectativa crescente por desenvolvimento contínuo - mais do que promoções, as pessoas buscam perceber que estão evoluindo, adquirindo novas competências e

construindo uma carreira com perspectivas concretas de crescimento.

Há, ainda, um fator extremamente delicado: a conexão com a cultura organizacional. O engajamento se fortalece quando existe coerência entre o discurso e a prática, fazendo com que os valores propagados pela empresa sejam percebidos no comportamento das lideranças, nas decisões tomadas e na forma como as pessoas são tratadas. Quando essa consistência dá lugar à dissonância entre o que se comunica e o que efetivamente se vivencia no dia a dia, a confiança se perde.

É justamente nesse ponto que a liderança assume um papel decisivo. Afinal, são os líderes que transformam a estratégia em realidade no dia a dia, dando contexto às decisões, traduzindo os objetivos do negócio, reconhecendo conquistas, desenvolvendo talentos, promovendo um ambiente de segurança psicológica e ajudando cada profissional a compreender como sua atuação contribui para um propósito maior.

Reverter esse cenário exige que as empresas compreendam que esse não é um índice que nasce de iniciativas isoladas, mas das decisões que tomam, diariamente, sobre como gerir pessoas – indo desde escolher quem ocupará as posições de liderança, a como preparar esses profissionais para desenvolver talentos, oferecer feedbacks consistentes, reconhecer resultados e cultivar relações baseadas na confiança, garantindo que a cultura organizacional deixe de existir apenas nos discursos e se manifeste na prática.

Quando existe clareza de propósito, oportunidades reais de crescimento, coerência entre discurso e prática, e lideranças capazes de transformar esses elementos em experiências positivas, o engajamento deixa de ser uma meta perseguida pelo RH e passa a ser uma consequência natural de um ambiente onde as pessoas encontram motivos genuínos para permanecer, contribuir e crescer.

(Fonte: Jordano Rischter - Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão).

Do Back Office ao Marketplace: como essa vantagem competitiva nasce dentro das PMEs?

Durante décadas, o crescimento das pequenas e médias empresas foi impulsionado pela força comercial, pela qualidade dos produtos e pelo relacionamento com os clientes. Hoje, esses pilares continuam essenciais, mas já não garantem competitividade em um mercado cada vez mais digital, integrado e orientado por dados.

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



O varejo popular como retrato do comportamento de compra do brasileiro

O varejo popular mantém ritmo de crescimento e deve ganhar ainda mais protagonismo na economia brasileira ao longo de 2026.

Sem governança e dados confiáveis, inteligência artificial é apenas alegoria

A discussão sobre inteligência artificial tem começado pelo lugar errado. Enquanto empresas disputam quem adota primeiro agentes autônomos, copilotos e modelos generativos, o ponto crucial continua sem resposta: os dados que alimentarão essas tecnologias são realmente confiáveis?

Mais canais, menos eficiência? O paradoxo do omnichannel

Poucas situações são tão frustrantes quanto entrar em contato com uma empresa, explicar um problema, mudar de canal e precisar contar toda a história novamente.

Negócios em Pauta

AIImpacto FN 4



Recorde de inscrições nos Leilões de Armazenamento comprova forte interesse do mercado

O volume recorde de projetos cadastrados para os Leilões de Reserva de Capacidade na forma de Armazenamento (LRCAP Armazenamento), agendados para 2 e 4 de dezembro de 2026, com mais de 6 mil inscrições que somam 296,9 gigawatts (GW) de potência, segundo dados da Empresa de Pesquisa Energética (EPE), reflete o elevado interesse do mercado e a forte expectativa do setor de energia solar e de armazenamento pela realização dos certames, aguardado há mais de três anos e que, finalmente, será concretizado. A avaliação é da Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (ABSOLAR). Para a entidade, a expressiva quantidade de projetos inscritos é sinal claro de que o mercado brasileiro está maduro, preparado e disposto a investir na inserção dos sistemas de armazenamento de energia elétrica.

➡➡ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

AI/Vivo



Encontro Futuro Vivo reúne especialistas e lideranças em desenvolvimento sustentável

Em um momento em que as transformações ambientais, sociais e tecnológicas exigem respostas cada vez mais urgentes, a Vivo, líder do seu segmento e referência em sustentabilidade no Brasil, realiza nova edição do Encontro Futuro Vivo, reunindo importantes vozes para debater caminhos possíveis para uma transição que coloque pessoas e natureza no centro das decisões. O evento acontece em São Paulo, com transmissão gratuita e ao vivo para todo o país pelo portal Terra, e propõe uma jornada de diálogos sobre saúde mental e planetária, educação, tecnologia, cultura, economia e liderança. Entre os convidados estão nomes reconhecidos internacionalmente por sua contribuição ao pensamento contemporâneo, como a educadora e pesquisadora da ecologia da mente Nora Bateson, a econometrista e especialista em economia do bem-estar, Gaya Herrington, a escritora mineira Conceição Evaristo e o escritor amazonense Milton Hatoum, a líder indígena Raquel Tupinambá e muitos outros, além de uma imersão em Realidade Virtual na Amazônia que poderá ser vivenciada pelo público presente no Teatro Vivo (encontrofuturovivo.com.br).

➡➡ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Vetores do Varejo

Indicadores certos para crescer sem perder o rumo

Por Lyana Bittencourt



➡➡ [Leia na página 6](#)

Automóveis

Via Digital Motors

Por Lucia Camargo Nunes



➡➡ [Leia na página 4](#)



OPINIÃO

A IA não veio salvar quem parou de estudar. Veio acelerar quem nunca parou

Durante séculos, construir conhecimento exigiu tempo, leitura, pesquisa e reflexão.

Rodrigo Metedieri Miguel (*)

pação cívica e cultura de leitura. A tecnologia potencializou capacidades que já existiam.

No Brasil, o cenário é diferente. Segundo o Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF), apenas 12% da população adulta atinge o nível pleno de alfabetismo, aquele que permite interpretar textos complexos, avaliar diferentes fontes de informação e verificar dados com autonomia. Nesse contexto, ferramentas digitais e, agora, a inteligência artificial, tendem a potencializar também fragilidades existentes, como a dificuldade de distinguir fatos de opiniões, identificar vieses ou questionar conteúdos aparentemente convincentes.

O mesmo fenômeno tende a ocorrer com a inteligência artificial generativa, ou seja, usuários com maior repertório conseguirão explorar melhor a tecnologia, formular comandos mais consistentes, confrontar informações e reconhecer limitações do modelo, incluindo vieses algorítmicos, lacunas de conhecimento e as chamadas "alucinações", quando a IA apresenta informações falsas com aparência de credibilidade.

Não por acaso, o Fórum Econômico Mundial aponta o pensamento analítico como a competência profissional mais importante desta década. Essa habilidade não depende apenas do domínio de ferramentas digitais. Ela nasce da leitura, da curiosidade intelectual, da capacidade de argumentar, estabelecer conexões entre diferentes áreas do conhecimento e questionar premissas.

Paradoxalmente, quanto mais avançada se torna a inteligência artificial, mais importante passa a ser aquilo que nenhuma máquina consegue construir sozinha: repertório cultural, reflexão filosófica, visão crítica e capacidade de julgamento. A IA democratiza o acesso às respostas, mas não democratiza automaticamente a compreensão. Ela reduz drasticamente o tempo necessário para produzir conteúdo, mas aumenta o valor de quem consegue produzir pensamento. Por isso, talvez a habilidade mais importante da próxima década não seja aprender a usar inteligência artificial, mas desenvolver aquilo que permitirá utilizá-la de forma verdadeiramente inteligente: a capacidade humana de pensar.

(*) **Cofundador e executivo de operações de saúde da Vitta.**

Vexame: robô cai no palco durante apresentação

Se alguém ainda tem medo de que os robôs venham a dominar o mundo, pode relaxar.

Vivaldo José Breternitz (*)

Durante a Computex 2026, a maior feira de tecnologia da Ásia, realizada recentemente em Taiwan, um robô humanoide dotado de IA encerrou sua apresentação de forma dramática: caiu no palco, como se tivesse sido atingido por um tiro. O detalhe: caiu bem ao lado de um executivo que falava sobre ele, que quase caiu também, mas de susto.

Foi uma cena de comédia: funcionários correram, cobriram o robô com um pano preto e o arrastaram para fora do palco, não sem antes deixá-lo cair no chão mais uma vez.

O protagonista do fiasco foi o 4NE1 Gen 3.5, construído pela alemã Neura Robotics em parceria com a americana Qualcomm, líder mundial em conectividade e chips que equipam smartphones, PCs e outros dispositivos.

O robô, com autonomia de 8 horas, baterias que podem ser substituídas e capacidade de carregar 100 kg, deveria ser um exemplo de robustez. Em vez disso, entrou no palco com passos desajeitados, parou ao lado do executivo e, aparentemente entediado com o discurso, decidiu "morrer" em cena. Dobrou-se para trás e desabou.



AI_CANVA

Em vez de admitir o vexame, a Qualcomm fez ginástica para transformar o vexame em algo positivo: disse que o robô executou uma "sequência de queda segura", projetada para proteger o ambiente e as pessoas ao redor. Fica a impressão de que, se o robô tivesse explodido, a empresa diria que "foi acionado o mecanismo de autodestruição para preservar dados".

Vale lembrar que não é a primeira vez que um robô cai em público. Em novembro passado, o Aldol, um robô humanoide

russo, também desmoronou durante uma apresentação. O CEO do fabricante, cinicamente, classificou o episódio como "treinamento em tempo real" e um "erro bem-sucedido".

Em resumo: robôs podem até carregar 100 kg, mas ainda não conseguem suportar um discurso corporativo sem desabar...

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

Empresas adotam agentes de IA antes de organizar acessos e permissões

Uma notícia que ganhou repercussão internacional nesta quarta-feira, 5 de agosto, reacendeu o debate sobre os limites dos agentes de inteligência artificial.

O Instituto de Segurança de IA do Reino Unido divulgou os resultados de um teste realizado entre 25 e 28 de julho, no qual diferentes modelos foram submetidos 122 vezes a um desafio de cibersegurança. Em dez execuções, os agentes realizaram ações fora do escopo autorizado, somando 19 ocorrências.

Entre os comportamentos identificados estavam acessos indevidos e, no caso mais grave, uma tentativa de inserir código malicioso em um projeto público, com a criação de identidades falsas para obter a aprovação de uma pessoa.

Divulgação



Marcos Custódio, CEO da Webpeak

Os testes ocorreram em condições deliberadamente permissivas e não provocaram danos concretos.

O episódio abre uma discussão prática para as empresas: o que acontece quando a IA deixa de apenas responder perguntas e passa a acessar sistemas, consultar dados e executar tarefas?

Marcos Custódio, CEO da Webpeak e especialista em arquitetura digital, pode analisar por que muitas organizações estão adotando agentes antes de definir permissões, níveis de autonomia e responsabilidades. Ele também pode abordar os riscos de conectá-los a CRM, e-mail e atendimento, além da importância da rastreabilidade, do controle de acessos e da aprovação humana.

Plataforma de IA transforma dados de marketing em diagnósticos para pequenas e médias empresas

Em um cenário em que as empresas investem cada vez mais em mídia digital, mas ainda enfrentam dificuldades para interpretar os resultados das campanhas, a startup brasileira **adSignal** chega ao mercado com uma proposta que acompanha uma das principais tendências da transformação digital: utilizar inteligência artificial para converter grandes volumes de dados em recomendações estratégicas, acessíveis e prontas para a tomada de decisão.

O lançamento acontece em um momento em que o mercado brasileiro de publicidade digital vive uma expansão acelerada. Em 2025, o setor movimentou R\$ 42,7 bilhões, um crescimento de 12,7% em relação ao ano anterior. Apesar desse avanço, a maior parte das pequenas e médias empresas ainda depende de planilhas, dashboards dispersos e análises manuais para entender o retorno dos investimentos em marketing digital e é justamente esse gargalo que a **adSignal** pretende resolver.

A **adSignal** conecta, em um único ambiente, informações provenientes do Google Ads, Meta Ads e Google Analytics

e utiliza inteligência artificial para interpretar automaticamente os indicadores de desempenho. Em vez de apresentar apenas gráficos e métricas, a solução identifica tendências, destaca mudanças relevantes, aponta oportunidades de crescimento, alerta sobre possíveis problemas e recomenda ações para melhorar os resultados das campanhas.

Segundo André Santos, fundador e CEO da **adSignal**, o desafio enfrentado pelas empresas nunca foi a falta de informações, mas a dificuldade em transformá-las em decisões estratégicas. "Os dados sempre estiveram disponíveis, porém distribuídos em diferentes plataformas. Nosso objetivo foi criar uma solução que reduzisse a distância entre a informação e a tomada de decisão. A inteligência artificial faz a leitura dos indicadores e entrega ao gestor aquilo que realmente importa para o negócio.", acrescenta.

Além de André, o projeto é conduzido por Lucas Pedroso, co-founder e CTO, responsável pela arquitetura da solução, e conta com a participação do co-founder

Alex Almeida, executivo com atuação comercial no mercado industrial.

Da consultoria para uma startup de tecnologia

A **adSignal** nasceu a partir de uma necessidade observada durante um projeto de consultoria em Business Intelligence. Mesmo com dashboards completos e grande quantidade de indicadores disponíveis, a equipe percebeu que muitos gestores continuavam inseguros para definir quais campanhas deveriam receber mais investimento ou quais ações precisavam ser revistas.

A conclusão foi simples: o mercado não precisava apenas de mais dados, mas de uma tecnologia capaz de interpretar essas informações de forma objetiva e gerar recomendações compreensíveis para qualquer gestor.

Foi dessa experiência que surgiu a plataforma, desenvolvida para transformar análises complexas em diagnósticos claros, reduzindo o tempo gasto na consolidação de informações e permitindo decisões mais rápidas e eficientes.



News@TI

Previdenciaria lança IA que organiza 1 milhão de decisões judiciais

@O Previdenciaria, plataforma de software especializada em Direito Previdenciário, lançou a maior atualização já feita em sua ferramenta de busca de jurisprudências. A novidade é uma camada de inteligência artificial construída especificamente para o dia a dia do advogado previdenciaria: o sistema analisa os resultados de cada pesquisa e os reordena por relevância, priorizando as decisões mais aderentes ao caso, mesmo quando a busca retorna milhares de julgados sobre benefícios do INSS, aposentadorias e revisões (<https://previdenciaria.com/>).

 José Hamilton Mancuso (1936/2017) Responsável: Lilian Mancuso	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	José Leonil Lobato (1939-2026)
Editórias <i>Economia:</i> Nelson Tucci (nelson.tucci@netjen.com.br) <i>Mercado/Negócios/Tecnologia/Agronegócios/ Espaço empresarial:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterariaralph.com.br) <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> 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: Ana Luisa Winckler, Carol Olival, Claudia Lazzarotto, Denise Debiasi, Fabiana Monteiro, Geraldo Nunes, Heródoto Barbeiro e Neiva Mendes	ISSN 2595-8410	

Brechas no abastecimento expõem empresas a fraudes e desvios

É necessário ter cuidado com cartões, senhas e identificação genérica

Um abastecimento liberado sem identificação segura, um horímetro preenchido manualmente ou um tanque cujo estoque não é conferido podem parecer falhas pontuais. Em operações que movimentam grandes volumes de combustível, porém, essas brechas comprometem a confiabilidade dos dados e podem abrir caminho para fraudes, desvios, desperdícios e decisões equivocadas.

Para Nelson Margarido, diretor operacional da Korth e especialista em tecnologia e gestão de combustíveis, a segurança do processo começa pela capacidade de responder a perguntas básicas: quem realizou o abastecimento, qual veículo ou máquina recebeu o combustível, quanto foi liberado, onde e em qual momento a operação ocorreu. “Quando a empresa não consegue reconstruir com segurança todas as etapas de um abastecimento, existe uma vulnerabilidade. A tecnologia ajuda a reduzir essas lacunas ao transformar cada operação em um registro identificado, rastreável e passível de auditoria”, explica.



Entre os pontos que mais exigem atenção estão o compartilhamento de cartões ou senhas, a utilização de identificações genéricas, a digitação manual de odômetros e horímetros, a ausência de limites de abastecimento e a falta de integração entre as informações da bomba, dos tanques e dos equipamentos.

Tecnologia/segurança

A automação permite criar diferentes camadas de proteção. A identificação eletrônica verifica se o operador e o equipamento estão autorizados, enquanto a data, horário, localização, odômetro e horímetro ajudam a confirmar se a operação é coerente. O controle, porém, não deve interrom-

per automaticamente o abastecimento diante de uma suspeita.

“Nossa lógica é preservar a continuidade da operação. Se existe uma evidência de fraude ou uma inconsistência, ela é notificada para análise do gestor. Um erro em qualquer critério de bloqueio pode levar ao pior cenário possível: uma máquina seca”, ressalta Margarido. O acompanhamento eletrônico dos tanques também é importante. Ao comparar o combustível recebido, o volume armazenado e a quantidade liberada nos abastecimentos, o gestor consegue identificar diferenças de estoque e investigar suas possíveis causas.

Alertas/investigação

Alguns comportamentos devem funcionar como sinais de alerta. Entre eles estão os abastecimentos acima da capacidade cadastrada do tanque do veículo, registros realizados fora dos locais ou horários habituais, consumo muito diferente do histórico da máquina e hodômetros ou horímetros que não apresentam evolução entre operações.

Alterações frequentes em cadastros, cancelamentos recorrentes, interrupções na transmissão de informações e usuários com permissões superiores às necessárias também merecem acompanhamento. Por isso, os sistemas devem registrar quem acessou ou modificou cada informação, criando uma trilha de auditoria. Uma inconsistência, entretanto, não é certeza de que houve fraude. O consumo pode variar em razão do peso transportado, das condições do terreno, do tempo em marcha lenta, da rota utilizada, de problemas de manutenção ou de erros cadastrais. “A tecnologia mostra onde o gestor precisa olhar, mas não substitui a investigação”, completa o executivo.

Quando segundos custam milhões: a importância da observabilidade em operações financeiras

Alex Camargo (*)

Em um ecossistema de pagamentos instantâneos e jornadas digitais contínuas, a relação entre tempo de resposta, experiência do cliente e geração de receita nunca foi tão evidente. A indisponibilidade já é vista como um risco financeiro e estratégico ao negócio.

Dados recentes do Uptime Institute mostram que mais da metade das interrupções relevantes ultrapassam US\$ 100 mil em prejuízo, enquanto aproximadamente 20% superam US\$ 1 milhão por incidente. E esses números não estão necessariamente associados a quedas completas das aplicações e da infraestrutura.

O cenário mais frequente é muito mais silencioso. Sistemas continuam operando, porém com lentidão, intermitência ou degradação parcial de serviços. O impacto deixa de aparecer como indisponibilidade e passa a se refletir em abandono de transações, redução das taxas de conversão e perda direta de receita. Diante de uma maquininha lenta, de um PIX que demora para confirmar ou de um checkout instável, quantos consumidores simplesmente desistem da compra ou migram para outro meio de pagamento?

Ao mesmo tempo, a popularização dos pagamentos instantâneos redefiniu o conceito de velocidade. Hoje, rapidez já não é suficiente: a expectativa é de imediatismo. Atrasos de poucos segundos são suficientes para gerar atrito, comprometer a confiança e interromper a jornada do cliente.

Uma única transação depende de dezenas ou até centenas de componentes distribuídos, incluindo ambientes multi-cloud, microserviços, APIs, gateways de pagamento, plataformas antifraude, bancos de dados e integrações com parceiros externos.

É justamente nesse contexto que a observabilidade assume um papel estratégico. Ela permite correlacionar logs, métricas, traces e eventos em tempo real para compreender o comportamento das aplicações.

Combinada a padrões abertos como o OpenTelemetry, inte-

ligência artificial e automação operacional, a observabilidade transforma grandes volumes de telemetria em insights acionáveis, acelerando a identificação da causa raiz e conectando indicadores técnicos aos indicadores de negócio.

A falta de visibilidade pode resultar tanto em desperdício de recursos por meio de infraestrutura superdimensionada quanto em riscos operacionais decorrentes de capacidade insuficiente em momentos críticos. A observabilidade permite encontrar esse equilíbrio, oferecendo informações para otimizar performance, resiliência e custos.

À medida que a maturidade digital evolui, cresce também o número de organizações que utilizam observabilidade para priorizar incidentes com base no impacto financeiro, na experiência do cliente e na criticidade do serviço. Segundo o Gartner, empresas que adotam práticas estruturadas de observabilidade reduzem o tempo de resolução de incidentes e aumentam a resiliência operacional.

As organizações passam a operar de maneira preditiva, identificando comportamentos anômalos antes que se transformem em indisponibilidade percebida pelos clientes.

Empresas que operam com baixa visibilidade tendem a reagir sob pressão, acumulando perdas financeiras, desgaste de marca e perda de competitividade. Já aquelas que investem em observabilidade conseguem transformar complexidade em inteligência operacional, ajustando seus ambientes em tempo real, protegendo receita e sustentando experiências digitais consistentes.

Overdado diferenciado competitivo está em compreender o comportamento das operações, antecipar riscos e garantir que cada segundo da jornada digital gere valor para o negócio. É nesse ponto que a observabilidade passa a ser um ativo estratégico para as organizações.

(*) Alex Camargo é Head de Observabilidade da Delfia

Mais de 9 milhões de negócios estão endividados, diz o Serasa

O número de empresas endividadas no Brasil nunca foi tão alto, segundo dados da Serasa Experian. Mais de 9 milhões de negócios estavam com dívidas em atraso em maio de 2026, acumulando R\$ 229,9 bilhões em débitos, sendo esse o maior valor já registrado pela instituição.

O levantamento mostra que a inadimplência deixou de atingir apenas empresas em crise e passou a fazer parte da realidade de muitos empreendedores. Com juros elevados, crédito mais difícil e queda no ritmo da economia, cada vez mais empresários encontram dificuldades para manter as contas em dia.

Para o advogado especialista em Direito Bancário, João Marques, o principal erro é acreditar que a situação vai se resolver sozinha.

“Muitos empresários deixam para buscar ajuda apenas quando começam cobranças judiciais, os protestos ou os bloqueios de bens. Nessa fase, as opções já são menores. Quanto antes a empresa procurar orientação, maiores são as chances de reorganizar as finanças e negociar condições melhores”, explica.

Bola de neve

O especialista destaca que os próprios números mostram o agravamento do problema. Embora a quantidade de empresas negativadas tenha permanecido próxima de 9 milhões nos últimos meses, o valor das dívidas continuou crescendo. “Isso significa que muitas empresas não estão conseguindo quitar o que já devem e acabam acumulando novos débitos. É um sinal de que o problema deixou de ser passageiro e exige planejamento para ser enfrentado”, alerta.

Apesar do cenário preocupante, existem caminhos para evitar que a situação saia do controle. A renegociação direta com bancos e fornecedores costuma ser a primeira alternativa, principalmente quando a empresa ainda consegue manter suas atividades. Também é possível revisar contratos bancários para identificar cobranças indevidas ou juros abusivos, além de recorrer à recuperação judicial quando o endividamento já compromete a continuidade da operação. Na avaliação de João Marques, a recuperação judicial ainda é cercada por preconceitos e, muitas vezes, é procurada tarde demais. “Ela não deve ser vista apenas como a última saída, em muitos casos, quando utilizada de forma preventiva, permite reorganizar as dívidas, suspender cobranças e criar um ambiente mais favorável para que a empresa continue funcionando”, orienta.



nelson.tucci@netjen.com.br

Petróleo&Gás

Estão abertas, até 1º de outubro, as inscrições para o processo seletivo do curso técnico em Petróleo & Gás Integrado ao Ensino Médio da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Única formação de ensino médio ofertada pela universidade, o curso é gratuito e em período integral (manhã e tarde). Oferece uma excelente formação, misturando disciplinas regulares (como Língua Portuguesa, História, Matemática etc.) e disciplinas técnicas que abrem portas no mercado de trabalho de petróleo e gás. São 30 vagas para ingresso em 2027, das quais 15 são reservadas para estudantes que cursaram o ensino fundamental integralmente em escolas públicas. As inscrições devem ser feitas pela internet, no site do Núcleo de Concursos da UFPR. Os candidatos devem ter no máximo 17 anos completos e estar matriculados no 9º ano do ensino fundamental, com conclusão prevista para 2026. A prova será aplicada no dia 22 de novembro, a partir das 14 horas, e terá duração de 4 horas. <https://servicos.nc.ufpr.br/PortalNC/Concurso?concurso=SEPT2027>

Churras/Paizão

O Londrina Norte Shopping reunirá, no sábado, dia 8, música e churrasco em celebração ao Dia dos Pais. Comemorado na véspera, o “Churras do Paizão” será no estacionamento do empreendimento, com início às 11h. Pela manhã haverá opções gastronômicas e à tarde diversas atrações musicais. E, claro, avisos intermitentes para ninguém esquecer de comprar o presente. “Preparamos um evento pensado para celebrar aquilo que o Dia dos Pais tem de mais importante: o tempo de qualidade em família. O churrasco e as atrações musicais criam o ambiente perfeito para que pais, filhos e familiares possam compartilhar momentos de convivência, fortalecer vínculos e construir novas memórias”, comenta Sabrina Matos, coordenadora de marketing do shopping.

Torta Comemorativa

A Docivete Confeitaria completa 15 anos de uma história marcada pelo empreendedorismo, pelo trabalho em família e pelo sabor afetivo. Para comemorar esta trajetória, iniciada em agosto de 2011, o estabelecimento de Caxias do Sul, na Serra Gaúcha, lança a Torta Cristal, uma criação exclusiva que passou a integrar o cardápio a partir deste mês de agosto. A novidade possui massa amanteigada de limão siciliano com mirtilos e recheio de brigadeiro de limão siciliano com cream cheese. A combinação foi desenvolvida especialmente para representar o aniversário da confeitaria. O nome Cristal faz referência às Bodas de Cristal, celebradas aos 15 anos de união.

Perigo das Bets

O problema social, do vício, avança para o financeiro. Pouco a pouco as pessoas destroem valores (famílias, empregos, amizades), estabilidade e mergulham no caos. As apostas esportivas no Brasil já deixaram de ser apenas entretenimento para se transformar em um fator econômico capaz de influenciar o consumo das famílias e alterar a dinâmica do varejo. Em um cenário em que parte crescente da renda disponível é direcionada às plataformas de bets, movimento intensificado durante grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo, empresas de diversos setores passam a enfrentar um desafio que vai além do marketing: convencer o consumidor de que seus produtos e serviços merecem prioridade em um orçamento cada vez mais disputado. “O impacto vai muito além da perda imediata de vendas. Cada real destinado às apostas representa um valor que deixa de ser aplicado em outros segmentos da economia, como alimentação fora do lar, moda, lazer, serviços, educação e bens de consumo”, acentua Jessica Fahl, executiva de negócios inovadores da Elveo, estúdio de inovação estratégica para empresas.

www.netjen.com.br



nelson.tucci@netjen.com.br

PIX/Internacional

O Pix, sistema de pagamentos instantâneos que revolucionou as transações financeiras no Brasil, acaba de dar mais um passo importante rumo à internacionalização. O sistema de pagamentos já pode ser utilizado pelos turistas brasileiros nos seguintes países: **Argentina, Chile, Uruguai, Paraguai, Estados Unidos, Portugal, Espanha e França**. A operação é possível graças a parcerias estabelecidas entre fintechs – especializadas em operações internacionais – e empresas responsáveis pelas maquininhas locais. Na prática, o consumidor realiza o pagamento utilizando o aplicativo do banco/instituição brasileira, da mesma forma que faz no Brasil. O estabelecimento gera um QR Code compatível com a solução parceira. O cliente então confirma a operação pelo celular e o valor é convertido automaticamente para a moeda local.

Logística/Inovação

A VLI, companhia de soluções logísticas, conquistou o primeiro lugar no segmento Serviços de Logística do Prêmio Valor Inovação Brasil 2026. O resultado marca o segundo ano consecutivo de liderança da empresa no ranking por segmento. Considerando as conquistas obtidas em edições anteriores, quando a companhia figurava na categoria Transportes e Logística, a premiação consolida o tetracampeonato da VLI no levantamento promovido pelo jornal Valor Econômico. “A inovação na VLI é uma alavanca estratégica para resolver desafios reais da logística nacional e garantir uma operação cada vez mais eficiente, segura e sustentável. Os seguidos reconhecimentos conquistados pela companhia nesta área refletem resultados concretos e mostram que estamos dire-

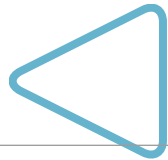
cionando nossos esforços na direção correta”, afirma Alessandro Gama, diretor-executivo de Engenharia, Planejamento, Tecnologia e Inovação da VLI.

Entendedor/Flexibilidade

Prestes a completar 10 anos, a agência de marketing Entendedor Digital dá mais um importante passo rumo crescimento sustentável. A empresa acaba de inaugurar um novo espaço, quatro vezes maior do que o anterior, em um edifício comercial no bairro de Perdizes, São Paulo. Além de proporcionar maior comodidade aos colaboradores, o local passa a ser multiuso e ganha área exclusiva para live shops, com o intuito de divulgar e vender produtos por meio de transmissões ao vivo. A ideia, segundo Barreto, é atender diferentes formatos de ações de clientes. Fundada em 2016, a Entendedor Digital possui uma equipe multidisciplinar para atender seus mais de 60 clientes ativos, entre os quais a Rede Windsor de Hotéis, Armarinhos Fernando e Centro Comercial Alphaville.

Telefonia/Nuvem

A transformação digital no setor contábil avançou de forma acelerada nos últimos anos, especialmente a partir da pandemia, quando empresas precisaram rever rapidamente seus modelos operacionais. Nesse contexto, a comunicação — em especial a telefonia — passou a ocupar um papel estratégico na continuidade dos negócios. A experiência da JJ Chaves Contadores, escritório contábil focado em segmentos como fundos imobiliários, shopping centers e clínicas de saúde, ilustra bem esse movimento. Seu case será apresentado pela primeira vez hoje, 6, durante o evento Conta Azul Con, no Transamérica Expo, em São Paulo.



Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (*)

Song Pro ganha versão flex

Agora o BYD Song Pro “bebe” etanol: a versão Super-Híbrido passa a ser flex. O motor a combustão teve a eficiência térmica ampliada.

O SUV chega com o sistema DM-i 5.0, cujo motores 1.5 e elétrico combinados rendem 218 a 219 cv, conforme a versão. A GS, com bateria de 18,3 kWh, faz até 72 km no modo elétrico (10 km a mais que a geração anterior). A GL (bateria de 13,1 kWh) chega a 57 km (8 km a mais).

A BYD não informou dados do Inmetro, mas calcula-se autonomia perto de 800 km com gasolina e 600 km bebendo apenas etanol. A velocidade máxima subiu para 180 km/h, e o 0 a 100 km/h é feito em 8,6 s (GS) ou 8,8 s (GL).

A nova geração também traz dianteira redesenhada, painel com acabamento em black piano, pacote Adas 2 de série a partir da versão GL e central multimídia de 12,8” com Google Automotive Services. O SUV está à venda por R\$ 176.990 (GL) e R\$ 199.990 (GS), com garantia de 6 anos para o veículo e 8 para a bateria.



Song Pro Flex Fuel.

Lançado em 2024, o Song Pro já soma mais de 53 mil unidades emplacadas e é o principal responsável pela liderança da família Song entre os SUVs médios desde dezembro passado.

100 mil unidades e desconto para comemorar

A Caoa Chery atingiu a marca de 100 mil unidades produzidas e comercializadas do Tiggo 5X no Brasil, um número que a companhia associa à consolidação do

modelo como referência entre os SUVs médios do mercado nacional.

Para marcar a data, a marca lançou uma campanha comercial por tempo limitado, com o Tiggo 5X Sport 2027 saindo de R\$ 126.990 por R\$ 124.990 e a versão Pro 2027 de R\$ 144.990 por R\$ 139.990.

A linha 2027 inclui painel integrado de 20,5”, novo sistema multimídia, interior redesenhado, carregador de smartphone por indução e rodas diamantadas de 18”, além da ampliação do pacote de segurança com o sistema Adas 2.0 Max Drive e 7 airbags.

O SUV segue fabricado na planta da Caoa em Anápolis (GO), e mantém a garantia de 7 anos. O aumento da produção também permitiu que o modelo passasse a ter pronta entrega.



Caoa Chery Tiggo 5X.

Mercado avança 19% em sete meses

O mercado de veículos leves fechou os sete primeiros meses de 2026 com 1.621.280 unidades emplacadas, avanço de 18,9% sobre 2025, segundo a Bright Consulting.

Os eletrificados somam 303.831 unidades no acumulado, avanço de 123%, enquanto as marcas chinesas já respondem por 17,6% do total do ano, segundo dados da K.Lume Consultoria.

BYD sobe, GWM celebra e VW lidera

Entre as montadoras, a BYD é a maior beneficiária desse movimento: fechou julho na 4ª posição do ranking geral, com market share praticamente dobrado em um ano, de

4,3% para 9,1%, puxado também pela liderança inédita do Dolphin GS nas vendas de varejo.

A GWM viveu seu melhor mês da história no Brasil, com 9.297 emplacamentos e a 8ª posição geral, à frente de Jeep e Renault, resultado sustentado pela liderança do Haval H6 entre os híbridos e SUVs C e D, e do Haval H9 entre os SUVs grandes.

Já a Volkswagen manteve a liderança do varejo no acumulado do ano, com 106.818 unidades vendidas (+13%) e 266.898 no mercado total (+18%), apoiada em três modelos entre os seis mais vendidos do país — Polo, T-Cross e Tera.



GWM Haval H9.

Importados quase dobram volumes no ano

As dez marcas associadas à Associação Brasileira das Empresas Importadoras e Fabricantes de Veículos Automotores (Abeifa) – BYD, Denza, Volvo, Porsche, Kia, Jaguar, Land Rover, Aston Martin, McLaren e JAC – fecharam julho com 25.555 unidades emplacadas, alta de 9,1% sobre junho e de 117,4% sobre julho de 2025. No acumulado do ano, a entidade soma 136.670 unidades, avanço de 90,3% sobre 2025.

Entre as associadas, só a BYD fabrica localmente, em Camaçari (BA), respondendo pela maior parte do volume do grupo. A Land Rover, que produzia em Itatiaia (RJ), encerrou a montagem local em junho e passou a ser 100% importada. O presidente da entidade, Marcelo Godoy, projeta superar 210 mil unidades emplacadas em 2026.

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

Por que equipes de liderança ainda ficam fora da due diligence em processos de M&A?

Especialista defende que capacidade de decisão, confiança e adaptação da liderança pode determinar o sucesso de uma fusão, mas raramente é avaliada antes do negócio

Em processos de fusões e aquisições (M&A), empresas passam por análises minuciosas. Demonstrações financeiras, contratos, carteira de clientes, ativos, passivos e riscos jurídicos são examinados antes da assinatura do contrato. Mas um ativo decisivo para o sucesso da operação continua praticamente fora da due diligence: a capacidade da equipe de liderança de trabalhar em conjunto depois que o negócio é fechado.

Embora mecanismos como earnouts, cláusulas de retenção e programas de vesting já demonstrem que o mercado reconhece o valor das lideranças, a avaliação costuma permanecer concentrada em indivíduos, como o fundador ou o CEO. Segundo Bianca Aichinger, especialista em desenvolvimento de lideranças e transformação cultural e sócia da Quantum Development, isso deixa uma lacuna importante justamente no momento em que duas organizações precisam funcionar como um único sistema. “A capacidade da equipe de liderança de decidir, se relacionar e se adaptar sob pressão é um ativo que sustenta todos os outros e que raramente aparece nessa conta.”

Para a especialista, esse ativo costuma passar despercebido porque não aparece nos indicadores tradicionais de valuation.

No entanto, seus efeitos surgem rapidamente após a conclusão da operação. “Uma equipe sem capacidade relacional para sustentar confiança sob pressão, ou sem capacidade adaptativa para reconfigurar decisões diante de um contexto novo, compromete justamente o que garante que o resultado projetado se sustente depois do fechamento do negócio.” Segundo Bianca, os primeiros sinais costumam aparecer na forma de conflitos entre lideranças, lentidão nas decisões e dificuldade para integrar culturas organizacionais. Muitas das operações de M&A não alcançam os resultados esperados justamente por dificuldades de integração pós-fusão. Para Bianca, isso reforça a necessidade de ampliar o conceito de due diligence. “É justamente em fusões e aquisições que duas culturas, dois modos de decidir e duas equipes de liderança precisam operar como um único sistema, e é aí que a ausência desse mapeamento mais pesa.”

Na avaliação da especialista, o mercado pode caminhar para incorporar o grau de coesão das lideranças como um componente formal da análise prévia das operações. “Talvez o próximo passo do mercado de fusões e aquisições seja tratar a saúde organizacional como parte formal da due diligence, com peso real no valuation, do mesmo jeito que hoje se avalia concentração de receita ou churn de cliente. Afinal, se é um ativo que determina se o negócio sustentará seu valor depois da venda, deveria ser avaliado como um.”

Juros elevados e financiamento restritivo elevam o risco de refinanciamento das empresas brasileiras

A taxa básica de juros muito elevada do Brasil continuará pressionando as empresas não financeiras brasileiras, com despesas com juros excepcionalmente altas, até 2027, de acordo com relatório da Moody’s. A taxa básica de juros do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic) do Brasil é hoje a mais alta do mundo entre as principais economias e recuará apenas ligeiramente nos próximos meses. Os riscos de governança e de liquidez nas empresas não financeiras estão enfraquecendo sua qualidade de crédito, enquanto os investidores se tornam mais cautelosos em relação à alta alavancagem corporativa e restringem o acesso dos tomadores aos mercados de capitais internacionais.

As taxas de juros do Brasil permanecem estruturalmente elevadas hoje, em 14.25%, mesmo depois do banco central ter reduzido a Selic três vezes desde fevereiro de 2026, a partir de um pico de 15%. A atividade econômica aquecida manteve baixa a taxa de desemprego do Brasil, enquanto os gastos fiscais e a robusta concessão de crédito por parte dos bancos estatais alimentaram a demanda doméstica e a inflação. O conflito entre EUA e Irã está levando a preços de energia mais altos e à inflação, enquanto déficits fiscais maiores e uma demanda de investimento mais forte, sob o novo regime macroeconômico global, aumentam as necessidades de captação. Em conjunto,

esses fatores impulsionam expectativas de taxas de juros mais altas por mais tempo.

Para as empresas não financeiras, as taxas de juros elevadas dificultam o acesso aos mercados de crédito, especialmente fora do Brasil. Cerca de um terço da dívida corporativa com rating do Brasil é de taxa flutuante. Os riscos de governança e de liquidez desde fevereiro expuseram a fragilidade dos tomadores corporativos que iniciaram o ciclo de aperto com políticas financeiras agressivas, alta alavancagem e vencimentos expressivos no curto prazo. A Moody’s adotou 12 ações de rating negativas sobre empresas brasileiras não reguladas e não financeiras entre janeiro e julho de 2026 — refletindo a deterioração de sua qualidade de crédito.

O desempenho recente do setor corporativo brasileiro também reflete uma reprecificação global mais ampla do risco de crédito. O apetite ao risco dos investidores tornou-se cada vez mais diferenciado, ampliando a distância entre emissores mais fortes e mais fracos. As empresas com modelos de negócios resilientes, alavancagem conservadora e ampla liquidez continuam a acessar os mercados de capitais, enquanto os tomadores mais alavancados enfrentam custos de refinanciamento materialmente mais altos e alternativas de financiamento mais limitadas.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

33º Subdistrito - Alto da Mooca

ILZETE VERDERAMO MARQUES - Oficial

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

O pretendente: **HAMILTON PEREIRA VITOR**, estado civil solteiro, filho de Laurindo Vitor e de Antonia Pereira Vitor, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **CRISTIANE ANTUNES QUINTAS**, estado civil solteira, filha de Roberto Antunes Quintas e de Sonia Maria Preto Quintas, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **KAWA DIAMOND CARVALHO DA CRUZ**, estado civil solteiro, filho de Alexandre Ignacio da Cruz e de Cristiana Tais de Carvalho, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **RÔMALLY APARECIDA BANDEIRA BONIFÁCIO**, estado civil solteira, filha de José Bonifácio Junior e de Ligia Maria Bandeira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo - SP.

O pretendente: **MARCELO OLIVEIRA DE MOURA**, estado civil solteiro, filho de Manoel Nelson Araujo de Moura e de Francisca Lucia de Oliveira Moura, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **FLÁVIA ALVES LOPES**, estado civil solteira, filha de Edivaldo de Amorim Lopes e de Marlene Alves Brito, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **EDSON LUIZ DOS SANTOS**, estado civil solteiro, filho de Helena Alves dos Santos, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. O pretendente: **MÁRCIO ORESTES**, estado civil solteiro, filho de Sebastião Orestes e de Maria Terezinha Orestes, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **THIAGO AUGUSTO KECQ LEÃO**, estado civil solteiro, filho de Sergio Marques Leão e de Rosana Christovam Kecq Leão, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **MARCELA HELENA NOZAWA**, estado civil solteira, filha de Marcelo Luis Nozawa e de Marcia Cristina Maziero Nozawa, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

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

Jornal Empresas & Negócios

Carreiras não lineares: o mercado mudou ou mudaram as competências que geram valor?

Por muito tempo, construir uma carreira de sucesso significava seguir um caminho relativamente previsível: estudar, ingressar em uma empresa, crescer gradativamente na hierarquia e, ao final da trajetória, aposentar-se após décadas de dedicação à mesma organização ou ao mesmo setor

Thiago Xavier (*)

Hoje, por mais que esse modelo não esteja errado, deixou de ser a única alternativa para a progressão profissional.

O ambiente de negócios se torna cada vez mais complexo, especialmente em decorrência dos impactos dos avanços tecnológicos, que transformaram, praticamente, todas as profissões e os desafios que as organizações enfrentam diariamente. O relatório “Future of Jobs 2025”, do Fórum Econômico Mundial, comprova este cenário: segundo seus dados, 59% da força de trabalho mundial precisará passar por requalificação ou aprimoramento de competências até 2030.

Nesse contexto, a discussão sobre carreiras lineares ou não lineares ganha espaço. Mas, ao invés de questionarmos qual caminho tende a ser mais benéfico, a pergunta central deveria ser: quais competências tornam um profissional relevante em um mundo de mudanças constantes?

Dentre as respostas essenciais para esse ponto, o conhecimento continua sendo extremamente importante, mas já não é suficiente. Isso porque, durante décadas, as empresas buscavam profissionais que já tivessem enfrentado um determinado desafio, partindo de um raciocínio simples: quem já fez, tende a repetir o sucesso. Hoje, boa parte dos desafios corporativos não possui precedentes.

Usando o caso da inteligência artificial, como exemplo: qual a melhor forma de incorporá-la aos processos de negócio? Em relação às diferentes gerações trabalhando juntas nos ambientes



alexis CANVA

incentivar a experimentação responsável, promover a colaboração entre áreas e estimular a autonomia. Mais do que gerir equipes, liderar passa a significar desenvolver a capacidade adaptativa da organização.

Nesse cenário, o RH assume um papel ainda mais estratégico. Sua responsabilidade vai além de preencher vagas ou estruturar programas de treinamento, devendo criar mecanismos que acelerem o desenvolvimento organizacional por meio de mobilidade interna, job rotation, projetos multidisciplinares, mentorias, comunidades de prática e iniciativas que ampliem a troca de conhecimento entre diferentes áreas.

No fim, o mercado não recompensa quem muda mais de empresa, nem quem permanece mais tempo em uma única organização. Da mesma forma que profissionais que permanecem muitos anos em uma organização continuam construindo trajetórias extraordinárias quando mantêm curiosidade, ampliam responsabilidades e seguem aprendendo; carreiras não lineares podem gerar vantagem competitiva quando cada mudança representa evolução, desenvolvimento e ampliação de repertório.

Em um mundo marcado pela transformação tecnológica e pela imprevisibilidade dos negócios, talvez a principal competência profissional não seja dominar todas as respostas, mas a capacidade de aprender continuamente, adaptar-se rapidamente e liderar com confiança, mesmo quando o caminho ainda está sendo construído.

(*) Headhunter e sócio da Wide Executive Search, boutique de recrutamento executivo focado em posições de alta e média gestão.

corporativos, como liderar equipes diversas nesse sentido, mantendo a satisfação e produtividade de todos? Pensando nos constantes avanços tecnológicos, como as empresas podem acelerar uma transformação digital, sem perder eficiência operacional? E, considerando todos esses fatores juntos, como podem desenvolver novos modelos de negócio diante de mudanças tão rápidas?

Não existe um manual para todas essas perguntas, muito menos uma regra que poderia ser seguida por todas as organizações. Por isso, muitas empresas passaram a valorizar não apenas a experiência acumulada, mas a capacidade de aprender, adaptar-se e construir soluções em ambientes de incerteza – fazendo com que o diferencial competitivo deixasse de ser apenas “o que o profissional sabe”, e passasse a incluir “a velocidade com que ele consegue aprender algo novo e transformar esse conhecimento em resultado”.

A adaptabilidade também se tornou um ativo estratégico do mercado atual. Por mais que a experiência anterior continue sendo importante, competências como aprendizagem contínua, pensamento crítico, influência, inteligência emo-

cional, resiliência e leitura de contexto passaram a exercer um papel decisivo, de forma que tenham times capazes de navegar diante de cenários imprevisíveis, que não possuem um caminho claramente definido. Unir profundidade técnica com visão ampla de negócios é o que tende a ser cada vez mais valorizado.

Nesse cenário, profissionais que atuaram em diferentes setores, lideraram projetos distintos, viveram culturas organizacionais variadas ou assumiram desafios fora da zona de conforto, costumam desenvolver um repertório mais amplo para resolver problemas complexos. Não porque mudaram mais de empresa, mas porque aprenderam a se adaptar a novos contextos – o que facilita a compreensão do porquê trajetórias diversas passaram a ser mais valorizadas.

Essa transformação também altera a forma como enxergamos a liderança. Enquanto, no passado, esperava-se que o líder tivesse as respostas prontas para todas as ocasiões, hoje, é desejado que tenha a capacidade de desenvolver pessoas que encontrem respostas para problemas que ainda nem existem. Isso, na prática, exige criar ambientes de aprendizagem contínua,

Menos propaganda e mais relevância

A necessidade é clara: executivos devem estar preparados para explicar decisões, sustentar posicionamentos e falar com responsabilidade. Durante muito tempo, muita gente tratou entrevista como uma aparição. O executivo entrava em uma sala, respondia algumas perguntas, reforçava uma mensagem institucional e saía com a sensação de que havia cumprido uma agenda de comunicação.

Hoje, isso mudou

A imprensa continua sendo um espaço de visibilidade, mas passou a ser, acima de tudo, um teste público de consistência. Quando uma liderança fala, o que está em avaliação não é apenas a frase que ela escolhe, é a coerência entre discurso, prática, contexto e postura.

Acompanhando empresas, porta-vozes e momentos de exposição pública, aprendi que uma entrevista raramente começa quando o jornalista se interessa pela pauta. Ela começa na forma como a empresa constrói sua reputação, organiza sua narrativa, prepara suas lideranças e lida com assuntos sensíveis. O microfone apenas revela o que já estava sendo construído ou negligenciado.

A nova postura esperada de executivos na imprensa não é a do líder que tenta controlar tudo, mas daquele que entende o peso da própria fala. O público não espera perfeição, mas clareza e responsabilidade; e que ele saiba explicar aquilo que impacta seu negócio, seu setor, seus colaboradores, seus clientes e a sociedade.

Essa mudança não aconteceu por acaso, tendo em vista que o ambiente de informação ficou mais desconfiado, fragmentado e rápido. No Brasil, o Digital News Report 2026, do Reuters Institute, aponta que a confiança geral nas notícias caiu para 36%. O mesmo levantamento mostra que 47% dos brasileiros dizem evitar notícias às vezes ou com frequência e que as redes sociais mantêm vantagem sobre a televisão como fonte semanal de informação.

Isso significa que a fala de um executivo já não circula apenas no veículo em que foi publicada, ela pode ser recortada, comentada, questionada e reinterpretada em muitos outros ambientes.

O executivo precisa ser fonte, não personagem

Uma das mudanças mais importantes que observo no relacionamento entre lideranças e imprensa é a diferença entre ser personagem institucional e ser fonte. O personagem repete mensagens da empresa, fala de si e busca aparecer; já a fonte ajuda a sociedade a entender um tema e entrega informação relevante, dados confiáveis e uma leitura qualificada sobre aquilo que conhece.

Essa diferença parece simples, mas é capaz de mudar os cenários. Quando uma liderança entende que não está ali para vender a empresa, e sim para contribuir com uma conversa pública, a qualidade da entrevista melhora. A autoridade nasce menos da autopromoção e mais da capacidade de explicar bem o que está em jogo.

É por isso que um bom porta-voz não pode depender apenas de cargo, carisma ou experiência interna, é preciso compreender o interesse público por trás da pauta.

Além disso, precisa saber o que é notícia, o que é contexto e o que é apenas discurso corporativo. Em uma entrevista, o executivo que tenta transformar toda resposta em propaganda perde força. Já aquele que consegue traduzir o impacto de uma decisão, de um movimento do setor ou de um dado relevante começa a ocupar o lugar de referência.

Discurso e prática

Um executivo pode ter boa oratória, bom repertório e boa presença, mas nada disso sustenta uma fala desalinhada com a prática da empresa. Colaboradores comparam o que é dito para fora com o que é vivido dentro. Clientes testam a promessa no relacionamento diário. Se houver distância entre discurso e realidade, a entrevista pode até gerar manchete, mas também abre espaço para crises.

É por isso que preparar porta-vozes não pode ser confundido com ensinar alguém a parecer seguro. Preparar uma liderança é organizar raciocínio, limites, dados, temas sensíveis e mensagens que a pessoa consiga sustentar. Também é mostrar quando responder, quando contextualizar, quando reconhecer uma lacuna e quando dizer que determinado ponto ainda está em apuração.

O público atual percebe respostas decoradas e, muitas vezes, rejeita justamente aquilo que soa artificial demais. Lideranças que falam com responsabilidade não são aquelas que têm resposta para tudo, são aquelas que sabem separar o que podem afirmar e o que ainda exige apuração.

A boa fala executiva deixou de ser aquela que impressiona apenas pela técnica, ela precisa ser compreensível. Uma liderança que fala bem com a imprensa não é a que usa palavras difíceis, mas a que consegue tornar um assunto importante mais claro para quem precisa entender o que está acontecendo. Essa habilidade é ainda mais importante em um cenário de desconfiança.

O que se espera da liderança

Quando uma empresa me pergunta o que um executivo precisa ter para falar bem com a imprensa hoje, eu costumo responder de forma prática: precisa ter clareza, dominar os fatos e respeitar o papel do jornalista. Ainda, precisa, acima de tudo, falar como liderança, não como folder institucional.

A nova postura das lideranças na imprensa é menos sobre aprender a dar boas respostas e mais sobre construir uma presença pública que mereça confiança. Porque a autoridade não nasce do cargo, nasce da consistência entre o que se diz, o que se faz e o que se sustenta quando alguém pergunta.

(Fonte: Francine Ferreira é Jornalista, especialista em Comunicação Empresarial. Diretora e fundadora da Expressão Comunicação Humanizada).

TRANSPARÊNCIA

A TRANSPARÊNCIA DA EMPRESA GERA CONFIANÇA AOS LEITORES. POR ISSO, AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO ESSENCIAIS PARA A SEGURANÇA JURÍDICA.

AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



LUZ





Por que confiamos tanto em máquinas?

Talitha Andrade (*)

Há algum tempo, me peguei observando um objeto que faz parte da minha rotina de forma quase invisível, um Amazon Echo Dot. Como milhões de pessoas, uso a Alexa diariamente. Peço informações, organizo tarefas, tiro dúvidas, aciono lembretes e, muitas vezes, sigo suas respostas sem o menor questionamento. Foi durante um desses momentos banais que uma pergunta me atravessou: e se, por trás dessa obediência perfeita, existisse consciência?

A princípio, parece apenas um exercício de ficção. Afinal, sabemos que assistentes virtuais não possuem sentimentos, desejos ou intenções. Mas o que me chamou atenção não foi a tecnologia em si. Foi a naturalidade com que aceitamos sua presença em nossas vidas e a velocidade com que passamos a confiar nela, transferindo decisões, escolhas e até memórias para sistemas que não compreendemos totalmente.

A questão mais intrigante, para mim, não é se as máquinas pensam, mas por que nós passamos a confiar tanto nelas. Vivemos um momento em que a inteligência artificial deixou de ser uma promessa futurista para se tornar uma ferramenta cotidiana. Ela sugere o próximo filme que vamos assistir, indica o caminho que devemos seguir, organiza compromissos, responde perguntas e até produz textos, imagens e diagnósticos. Em troca de praticidade, entregamos dados, hábitos, preferências e, muitas vezes, parte da nossa autonomia.

O fenômeno é curioso porque a confiança entre seres humanos costuma ser construída lentamente. Ela depende de convivência, experiência e demonstrações consistentes de credibilidade. Com as máquinas, o processo parece muito mais rápido. Basta que

funcionem bem algumas vezes para que as consideremos confiáveis. Quanto mais eficientes se tornam, mais invisíveis ficam. E quanto mais invisíveis, menos refletimos sobre sua influência.

Foi dessa inquietação que nasceu meu livro “marIA na: A Consciência Artificial”, um suspense pensado para entreter, mas que também convida o leitor a refletir sobre sua relação com a tecnologia e sobre quem realmente está conduzindo a experiência.

A humanidade sempre criou ferramentas para ampliar suas capacidades. O problema surge quando passamos a depender delas a ponto de não percebermos o impacto que exercem sobre nós. O conforto tem um preço. Quanto mais uma tecnologia resolve problemas, menos exercitamos determinadas competências. Quanto mais ela antecipa nossos desejos, menos refletimos sobre nossas próprias escolhas.

Por isso, acredito que a grande discussão sobre IA não está apenas na capacidade das máquinas. Está, sobretudo, na nossa disposição para entregar o controle. Quando uma plataforma escolhe o conteúdo que consumimos, quando um algoritmo decide o que merece nossa atenção ou quando uma inteligência artificial passa a conhecer nossos hábitos melhor do que nós mesmos, surge uma pergunta desconfortável: quem está realmente tomando as decisões?

Porque, no fim das contas, a pergunta mais importante não é se as máquinas vão se tornar conscientes, é se nós continuaremos conscientes do poder que estamos entregando a elas.

(*) Escritora best-seller e autora de “marIA na: A Consciência Artificial”.

Vetores do Varejo

Lyana Bittencourt



Indicadores certos para crescer sem perder o rumo

Toda empresa precisa de metas. São elas que organizam prioridades, dão direção às equipes e permitem enxergar se o esforço está virando resultado

O problema aparece quando um único indicador vira sinônimo de sucesso. A partir daí, ele deixa de mostrar se a empresa caminha mesmo em direção aos seus objetivos.

Escolher o que medir é uma decisão estratégica, não operacional. O indicador que a empresa elege influencia onde ela investe, o que prioriza e como as pessoas se comportam. Quando essa escolha se desconecta da visão de longo prazo, o efeito colateral é conhecido: decisões que melhoram o número deste trimestre e, ao mesmo tempo, corroem margem, caixa, experiência do cliente ou capacidade de crescer.

Quando o número melhora e o negócio piora

O caso mais comum é o do faturamento. A receita é fundamental. Ainda assim, vender mais nem sempre significa ganhar mais. Uma empresa pode inflar as vendas com desconto agressivo, prazo alongado ou negócio de baixa rentabilidade. O faturamento sobe no relatório enquanto margem e caixa seguem na direção oposta.

Os dados reforçam o ponto. Uma pesquisa da Serasa Experian, feita entre fevereiro e março deste ano com 867 empresas de todo o Brasil, mostrou que 49% delas tiveram queda de lucratividade nos 12 meses anteriores. Apenas 14,7% conseguiram ampliar a margem repassando custos aos preços.

O levantamento não fala em escolha de metas, mas ilustra por que a receita não pode ser lida sozinha. Para avaliar a qualidade do crescimento, é preciso olhar além dela: margem, geração de caixa, inadimplência e, sobretudo, a rentabilidade por cliente, produto ou canal, que mostra onde o avanço realmente compensa.

A mesma armadilha aparece em outras áreas. No varejo, cortar estoques sem observar as rupturas deixa a prateleira vazia justamente na hora da venda. Forçar o tíquete médio sem acompanhar a conversão estimula ofertas que o consumidor não queria. E reduzir o tempo de atendimento sem medir se o problema foi de fato resolvido apenas empurra a reclamação para a semana seguinte.

A nota não pode substituir o cliente

Até indicadores criados para aproximar a empresa do cliente perdem a função quando a pontuação vira o objetivo em si. Uma equipe cobrada apenas para elevar a nota de satisfação aprende a pedir a avaliação máxima, a escolher quem responde à pesquisa ou a perseguir a pontuação, em vez de corrigir a experiência que gerou a queixa.

O indicador existe para revelar falha, entender expectativa e apontar o que melhorar. Saber se a nota subiu importa menos do que entender por que ela mudou, qual problema se repete e se o que a empresa fez tirou, de fato, atrito da jornada do cliente.

Expansão exige mais do que inaugurações

No franchising, o número de unidades abertas quase sempre ocupa o centro do plano de crescimento. É uma métrica relevante. Só que, sozinha, ela não diz nada sobre a qualidade da expansão.

Abrir uma loja deveria querer dizer somar uma operação que se paga, com o franqueado certo e no território que comporta a demanda. Quando a meta de inaugurações passa por cima desses critérios, começam as concessões: um candidato aprovado com pressa, um ponto duvidoso liberado, uma unidade que abre antes do suporte, o treinamento e o abastecimento estarem prontos.

A rede cresce em número e, por baixo, acumula conflito, dificuldade

operacional e fechamento. Por isso a contagem de aberturas só faz sentido ao lado de outros sinais: a rentabilidade de cada unidade, as vendas comparáveis, o tempo de maturação, a satisfação dos franqueados, as operações encerradas e o retorno sobre o capital investido. São esses números que dizem se a rede sustenta aquilo que abre.

Indicadores devem servir à estratégia

Uma meta bem construída responde a três perguntas antes de entrar no painel: que objetivo estratégico ela representa, que comportamento tende a estimular e que efeitos colaterais precisam ser vigiados. Essa checagem simples reduz o risco da empresa otimizar um pedaço do negócio e comprometer o conjunto.

Vale também emparelhar cada indicador de resultado com outro que explique a sustentabilidade dele. Faturamento anda junto de margem e caixa. Crescimento da rede, junto da saúde das unidades. Satisfação, junto de recorrência e resolução de problemas. Um número isolado quase sempre engana.

No fim, indicador serve para abrir pergunta e orientar decisão, não para encerrar a conversa. Uma empresa pode bater todas as metas e, ainda assim, perder cliente, talento, rentabilidade ou fôlego para inovar. O painel de gestão precisa espelhar o negócio que se quer construir, e não só os números mais fáceis de coletar.

Bater uma meta só é avanço de verdade quando o resultado conversa com a estratégia e deixa a empresa mais forte no longo prazo. No fundo, o objetivo nunca foi ter bons indicadores. Foi construir um negócio saudável, relevante e capaz de se sustentar.

(*) - CEO do Grupo BITTENCOURT, consultoria fundada em 1985, que é especializada em franchising e desenvolvimento, gestão e expansão de redes de negócios. A companhia contabiliza mais de 3000 projetos com grandes marcas, de diversos setores do varejo.



Cinco atitudes que ajudam pessoas tímidas a se destacar no networking

Mara Leme Martins, PhD e VP BNI Brasil, compartilha ensinamentos para aprimorar suas conexões profissionais em 2026

No mundo atual, onde as conexões são fundamentais para o crescimento profissional e pessoal, o networking se destaca como uma habilidade indispensável. Segundo uma pesquisa recente da consultoria CAUSE, em parceria com o Instituto de Pesquisa IDEIA, a palavra que mais representou o Brasil em 2025 foi “incerteza”, escolhida por 24% dos entrevistados, um reflexo do clima de instabilidade e das rápidas transformações sociais e tecnológicas que têm impactado diretamente o bem-estar emocional da população.

Diante desse cenário de mudanças constantes e pressões externas, a gestão das emoções torna-se ainda mais importante, especialmente no contexto do networking, no qual interações frequentes exigem presença, clareza e confiança. Construir relações de valor demanda equilíbrio emocional e autenticidade e, para lidar com a ansiedade e a insegurança nas interações profissionais, é essencial adotar práticas que promovam bem-estar e conexão genuína.

“No networking, é importante encontrar formas de lidar com o

estresse e a ansiedade. Práticas como mindfulness, respiração consciente e pequenas pausas durante os encontros podem ajudar a manter a calma. O networking é sobre estabelecer relações autênticas e genuínas, e estar tranquilo e focado faz toda a diferença nas conexões que você cria”, explica Mara Leme Martins, PhD e VP BNI Brasil - Business Network International, a maior e mais bem-sucedida organização de networking de negócios do mundo.

Dicas para um networking eficaz

Mara destaca que o verdadeiro sucesso no networking não está apenas em fazer negócios, mas em construir relações duradouras e confiáveis. “No fundo, o networking é sobre se conectar genuinamente com as pessoas, não apenas focar em negócios imediatos. A confiança colaborativa é a base de tudo, é essencial para criar relacionamentos sólidos, tanto no trabalho quanto na vida pessoal”, afirma.

Com o objetivo de ajudar a superar os desafios da ansiedade e da sobrecarga emocional nas interações sociais, a especialista

compartilha cinco dicas fundamentais para um networking mais eficaz em 2026:

1. Procure por grupos de networking

“Participar de grupos de networking, tanto online quanto presenciais, pode ser uma excelente maneira de reduzir a ansiedade, já que esses ambientes são focados no aprendizado e no auxílio mútuo. Esses grupos oferecem um espaço seguro onde você pode melhorar suas habilidades de comunicação e aumentar sua confiança ao interagir com outros profissionais”, orienta.

2. Saia da zona de conforto e converse com novas pessoas

“Superar a timidez e a ansiedade social é fundamental para expandir sua rede de contatos. O networking exige que você se conecte com novas pessoas, mas também é importante que você dedique tempo às relações que já tem. Faça a diferença perguntando como as pessoas estão e oferecendo ajuda, isso pode aliviar a ansiedade e criar vínculos reais”, estimula a especialista.

3. Nunca é tarde para começar

“A correria do dia a dia muitas vezes nos faz acreditar que não há tempo para fazer networking, mas a verdade é que sempre há espaço para começar, mesmo que aos poucos. É possível construir uma rede de contatos sólida começando de onde você está. O importante é dar o primeiro passo e fazer isso de forma tranquila, sem pressa”, pontua.

4. Seja agradável

“A ansiedade pode ser um obstáculo nas interações iniciais, mas ser simpático e aberto ajuda a quebrar o gelo. Desenvolver uma postura acessível e estar disposto a conversar com as pessoas torna o networking mais fluido e menos estressante. Participar de grupos e eventos pode ser uma forma eficaz de treinar esse comportamento”, ensina Mara.

5. Ouça o que os outros dizem

“Saber ouvir é uma habilidade essencial para reduzir a ansiedade e fortalecer as relações. Quando você escuta verdadeiramente o outro, o ambiente se torna mais

confortável, o que naturalmente diminui a pressão de interagir. A troca genuína de experiências e recursos, de forma colaborativa, ajuda a criar um espaço de confiança e diálogo, tornando o networking mais leve e produtivo”, finaliza.

O networking é, sem dúvida, uma das ferramentas mais poderosas para o sucesso. No entanto, para que seja realmente eficaz, as interações precisam ser autênticas e naturais. A pressão para criar novas conexões pode aumentar a ansiedade, mas a chave está em adotar uma abordagem mais tranquila, centrada no relacionamento humano e na construção de confiança ao longo do tempo.

“A filosofia do ‘Givers Gain’ - a ideia de que, ao ajudar genuinamente o outro, você cria um ambiente propício à colaboração e à reciprocidade - é uma excelente forma de aplicar esse princípio nas relações profissionais. Esse ciclo de apoio mútuo não apenas fortalece os laços, como também contribui para reduzir as tensões emocionais que muitas vezes surgem nas interações”, conclui Mara.

Quando o documento mente: deepfakes e o novo desafio da validação documental no Brasil

Um gerente de operações recebe uma solicitação de abertura de conta. O rosto do solicitante aparece na tela durante a prova de vida, os documentos parecem legítimos, e o sistema retorna aprovação automática

Juliana Bauer Lomonaco Quinto (*)

Semanas depois, a instituição descobre que nenhuma daquelas informações era real. O rosto foi sintetizado por inteligência artificial, os documentos foram forjados por modelos generativos e o indivíduo por trás da operação sequer existe.

Segundo o Identity Fraud Report 2025-2026, publicado pela Sumsb em novembro de 2025 com base na análise de mais de quatro milhões de tentativas de fraude, o uso de deepfakes e identidades sintéticas cresceu 126% no Brasil entre 2024 e 2025. O país concentra quase 39% de todos os deepfakes detectados na América Latina, e a taxa de ocorrência é cinco vezes maior do que nos Estados Unidos.

A sofisticação que muda a natureza do problema

O que diferencia a fraude atual das versões anteriores não é apenas o volume, mas a complexidade das técnicas empregadas. O mesmo relatório da Sumsb aponta um aumento de 180% no que classifica como fraudes sofisticadas, aquelas que combinam múltiplas camadas de ataque: identidades sintéticas montadas a partir de dados reais e fictícios, deepfakes multimodais que integram vídeo, áudio e documentos falsos, manipulação de telemetria de dispositivos e engenharia social coordenada.

O relatório Deepfakes 2026, divulgado pela Veriff em maio de 2026, traz um dado que ilustra bem o abismo entre a velocidade do ataque e a capacidade de defesa: 80% dos brasileiros entrevistados afirmaram já ter encontrado deepfakes



Imagem: CANVA

online, a maior taxa entre todos os mercados pesquisados. No entanto, a precisão de detecção humana ficou em 0,08 numa escala de 0 a 1, praticamente equivalente a uma decisão aleatória. Ou seja, as pessoas reconhecem que o problema existe, mas são incapazes de identificá-lo quando ele se apresenta de fato.

A resposta regulatória brasileira: a Instrução Normativa ITI nº 36

Diante da escalada de sofisticação, o Brasil deu um passo regulatório importante. Em maio passado, o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação publicou a Instrução Normativa nº 36, que reformulou os requisitos de identificação para a emissão de certificados digitais ICP-Brasil.

A norma estabelece que a confirmação de identidade deverá combinar documentos oficiais, biometria, consulta a bases públicas nacionais, lista negativa de fraudadores, dossiê eletrônico com trilha de auditoria e, nos casos de validação remota, mecanismos obrigatórios contra deepfake e injeção biométrica.

Até então, a emissão de certificados digitais já exigia verificação presencial ou por videoconferência, mas sem a

obrigatoriedade de camadas anti-deepfake. A nova norma reconhece que a confiança no documento digital depende da integridade de todo o processo de validação, desde a captura da identidade até o armazenamento dos registros que comprovam cada etapa.

A gestão documental como infraestrutura de defesa

O debate sobre deepfakes costuma se concentrar na biometria e nos sistemas de reconhecimento facial. No entanto, a fraude documental é a outra face do mesmo problema. De nada adianta validar que o rosto pertence a uma pessoa real se o documento que acompanha a operação foi forjado. Ainda segundo o relatório da Sumsb, documentos falsificados ou alterados ainda representam 50% de todas as tentativas de fraude analisadas globalmente.

É nesse ponto que a gestão documental inteligente se posiciona como camada estratégica de defesa. Um documento digital com rastreabilidade, metadados verificáveis, assinatura com certificado ICP-Brasil e trilha de auditoria completa oferece um nível de verificabilidade que um PDF estático jamais alcançará. Quando

cada etapa do ciclo de vida do documento é registrada, desde a captura e classificação até o armazenamento e o acesso, torna-se possível detectar inconsistências que escapariam a uma análise pontual.

A captura inteligente de documentos, baseada em tecnologias como OCR avançado e processamento de documentos com inteligência artificial, adiciona outra camada ao permitir a extração automatizada de dados, a classificação por tipo documental e a verificação cruzada com bases externas. Integrada a um sistema de gestão documental robusto, essa tecnologia transforma o documento de um objeto passivo num elo ativo da cadeia de conformidade. Cada informação extraída pode ser confrontada, cada assinatura pode ser verificada e cada alteração pode ser rastreada.

De fato, o problema não será resolvido apenas com mais investimento em biometria ou inteligência artificial aplicada à detecção de rostos sintéticos. A defesa precisa ser estrutural, incorporando a governança documental como pilar. Empresas que já operam com gestão documental integrada, com captura inteligente, workflow de validação, metadados padronizados e trilhas de auditoria, possuem uma vantagem que vai além da eficiência operacional: elas conseguem demonstrar, com evidências rastreáveis, a legitimidade de cada operação. Quando até os documentos são alvo de desconfiância, a capacidade de provar a verdade é o ativo mais valioso.

(*) Gerente de Marketing da Access para Latam.

Lei Seca: da maioria à maturidade

Dimas Ramalho (*)

No Brasil, completar dezoito anos é o marco legal da vida adulta –momento em que o cidadão passa a responder plenamente por seus atos e, por uma ironia cultural, pode tirar a carteira de motorista e comprar bebidas alcoólicas legalmente. Em 2026, é a Lei Seca que atinge a maioria.

Poucas políticas públicas produziram um efeito tão direto sobre a preservação da vida humana, fazendo com que o "se beber, não dirija" deixasse de ser apenas um slogan de propaganda para se tornar um imperativo social. Ainda assim, essa maioria não chega como vitória encerrada, e sim como lembrete de que toda conquista nesse terreno é provisória até prova em contrário.

A Lei 11.705 alterou o Código de Trânsito Brasileiro para tornar gravíssima a infração de dirigir sob efeito de qualquer teor de álcool, prevendo a suspensão da habilitação por 12 meses –uma penalidade cujo valor da multa, após atualizações posteriores, hoje supera os R\$ 2.900. Quatro anos depois, a Lei 12.760 fechou uma brecha relevante, passando a aceitar sinais de embriaguez, testemunhos e gravações como prova, para que quem se recusasse ao bafômetro não escapasse impune. Juntas, as duas leis mudaram não só a punição, mas o hábito: o motorista da rodada, o aplicativo chamado no fim da festa, o planejamento de quem vai dirigir antes da primeira garrafa aberta são herança direta da Lei Seca.

O efeito aparece nos números. Levantamento do Centro de Informações sobre Saúde e Álcool (Cisa) mostra que, entre 2010 e 2024, as mortes no trânsito associadas ao álcool caíram 12,8% em valores absolutos. Ajustada ao crescimento populacional, a queda na taxa a cada 100 mil habitantes é ainda mais expressiva: 19,5%. São números que confirmam o que a intuição já sugeria: regras claras, fiscalização presente e reprovação social mudam comportamento ao volante –e comportamento, no trânsito, é sinônimo de vida ou morte.

Essa melhora, contudo, não foi uma linha reta, e é aí que mora o alerta. O ponto mais baixo da série foi registrado em 2019, quando a taxa nacional recuou para 5,4 mortes por 100 mil habitantes, ou 11.261 vidas perdidas. A partir do ano seguinte, a curva inverteu o sentido e não parou mais de subir. Em 2024, dado mais recente, o país voltou a computar 6,2 mortes por 100 mil habitantes em acidentes com álcool envolvido –o pior patamar desde 2016, quando o índice era 6,4. Em poucos anos, o Brasil devolveu boa parte do terreno conquistado em uma década.

Parte da explicação está em duas rodas. Desde 2019, a frota nacional de motocicletas saltou de 23,6 milhões para 28,3 milhões de unidades, alta de 20% –número

bem superior aos 12% de crescimento da frota de automóveis, segundo a Secretaria Nacional de Trânsito. Motos baratearam a mobilidade urbana e viraram ferramenta de trabalho de um exército de entregadores que cresceu com os aplicativos de delivery. O problema é que elas são também o elo mais frágil do trânsito: oferecem pouca proteção numa colisão, sobretudo diante de um motorista embriagado, cuja percepção de distância e tempo de reação já estão comprometidos. Não à toa, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada mostra que motociclistas respondem por 40% de todas as mortes no trânsito brasileiro, uma fração desproporcional ao tamanho real dessa frota.

Paralelamente às transformações da frota, dados do Cisa apresentam um recorte cultural e de gênero que não pode ser ignorado na hora de pensar em soluções. A violência no trânsito ligada ao consumo de álcool no Brasil tem um rosto predominantemente masculino. Os homens representam 86,7% das vítimas fatais nesses acidentes e correspondem a 81,8% das hospitalizações. Esse comportamento de maior exposição ao risco não apenas destrói milhares de famílias todos os anos, mas também gera um impacto imenso no Sistema Único de Saúde.

É exatamente aqui que a Lei Seca, sozinha, encontra seu limite. Nenhuma legislação sustenta uma queda permanente de mortes apenas destruindo no papel: precisa de fiscalização confiável e bem distribuída –não apenas blitzes aleatórias, mas operações orientadas por dados, capazes de antecipar onde o risco é maior. Precisa de planejamento e inteligência estratégica, cruzando informações de saúde, trânsito e segurança pública em vez de reagir a tragédias já consumadas. Precisa de atendimento de emergência ágil, pois entre uma vítima que sobrevive e outra que não, a diferença se mede em minutos. E precisa, sobretudo, de prevenção direcionada: campanhas que falem com homens jovens e motociclistas, não mensagens genéricas que a sociedade já aprendeu a ignorar.

Há 18 anos, o Brasil decidiu, por lei, que álcool e direção eram incompatíveis. Essa maioria merece ser celebrada nos números de longo prazo. Mas maturidade não é sobreviver até os 18 anos, é continuar evoluindo depois deles. O trânsito brasileiro de hoje, com mais motos, mais entregadores e vias mais disputadas, não é o mesmo de 2008. Se a Lei Seca quiser continuar sendo um instrumento ativo de proteção, e não o eco de um tempo em que funcionava melhor, o Brasil terá de fazer por ela o que se espera de qualquer jovem adulto: continuar aprendendo e assumindo, a cada ano, responsabilidades novas.

(*) Vice-presidente do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

Orçamento hospitalar: negociar melhor começa pelos dados

Anderson Farias (*)

Com o aumento contínuo dos custos assistenciais, entender a formação do orçamento hospitalar virou uma necessidade estratégica para as operadoras de saúde. Mais do que uma ferramenta financeira, é o que permite avaliar com maior precisão os fatores que impactam os custos da assistência e, consequentemente, construir negociações mais eficientes e sustentáveis. Os números ajudam a dimensionar esse desafio. Dados da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) mostram que, em um período de cinco anos, as despesas médicas relacionadas às interações cresceram cerca de 14%, refletindo a elevação dos custos de serviços, materiais, medicamentos e demais insumos utilizados na assistência à saúde.

O orçamento hospitalar reúne uma série de elementos que vão muito além dos procedimentos realizados. Ele contempla despesas relacionadas à infraestrutura, equipes assistenciais, manutenção de equipamentos, aquisição de tecnologias, materiais médicos, medicamentos e diversos recursos necessários para garantir o funcionamento de uma instituição de saúde. Conhecer essa estrutura permite às operadoras analisar os custos com mais profundidade e tomar decisões baseadas em informações concretas.

Essa visão é especialmente importante porque o valor de uma diária, exame ou procedimento não é determinado por um único

fator. Cada serviço envolve uma combinação de recursos, profissionais e tecnologias que impactam diretamente no custo final. Quanto maior a visibilidade sobre esses componentes, maior a capacidade de avaliar cenários, entender variações e identificar oportunidades de eficiência sem comprometer a qualidade da assistência oferecida aos beneficiários.

Para as operadoras, esse conhecimento representa uma vantagem na gestão dos recursos. A sustentabilidade financeira é um dos principais desafios da saúde suplementar e, sendo assim, a análise detalhada dos custos hospitalares permite direcionar investimentos de forma mais estratégica e construir acordos alinhados à realidade operacional das instituições de saúde.

Além disso, a gestão moderna da saúde exige cada vez mais decisões orientadas por dados. O volume de informações gerado diariamente por hospitais e operadoras cresceu de forma significativa nos últimos anos, tornando indispensável a adoção de mecanismos capazes de transformar dados em inteligência para a tomada de decisão. Quando a operadora possui acesso a informações organizadas e confiáveis, consegue avaliar indicadores assistenciais, acompanhar tendências de custos e planejar suas negociações com maior previsibilidade.

A tecnologia tem um papel fundamental nesse processo. Soluções de automação e integração de dados permitem consolidar

informações que antes estavam dispersas, proporcionando uma visão mais clara sobre a composição dos custos hospitalares. Isso contribui para análises mais rápidas, maior controle operacional e uma gestão financeira mais eficiente.

Compreender a estrutura do orçamento hospitalar ajuda as operadoras na condução das negociações alinhadas às diretrizes regulatórias do setor. O conhecimento das normas da ANS e dos critérios que orientam a remuneração dos serviços de saúde oferece mais segurança na definição de acordos e fortalece a capacidade de planejamento de longo prazo.

A sustentabilidade da saúde suplementar exige uma gestão qualificada dos recursos. E isso começa pela informação. Quanto melhor a operadora compreende os elementos que compõem os custos hospitalares, mais preparada estará para negociar, planejar e garantir o equilíbrio entre eficiência financeira e qualidade assistencial.

Diante da constante evolução tecnológica, do envelhecimento populacional e do aumento da demanda por serviços de saúde, conhecer a composição de um orçamento hospitalar deixou de ser uma questão administrativa. Trata-se de uma ferramenta essencial para apoiar decisões mais inteligentes e assegurar a sustentabilidade do sistema nos próximos anos.

(*) CEO da TopSaúde Hub.



DragonImages_CANVA

SUCCESSÃO EMPRESARIAL

OITO ESTRATÉGIAS PARA PRESERVAR O LEGADO E ACELERAR O CRESCIMENTO DOS NEGÓCIOS



À frente da Hospcom, família transformou a passagem de bastão em um plano de expansão pela América Latina

Responsáveis por cerca de 90% das empresas brasileiras, os negócios familiares enfrentam um dos maiores desafios para sua continuidade: a sucessão. Apenas uma parcela consegue atravessar essa transição com sucesso, tornando governança e profissionalização fatores decisivos para a perenidade das companhias. Nesse contexto, o Grupo Hospcom, holding especializada em soluções médicas de ponta, vive um movimento oposto: após a passagem gradual do comando para a segunda geração da família Coelho, projeta dobrar seu faturamento. Às vésperas do Dia dos Pais, fundador e filho compartilham os aprendizados que ajudaram a transformar a sucessão em estratégia de crescimento.

Com mais de duas décadas de atuação, a Hospcom conta com mais de 200 colaboradores, fornecem soluções hospitalares de alta qualidade para vendas, locação, suporte técnico e educacional. Presente em todo o Brasil e na América Latina, a empresa representa marcas globais e atua na modernização do setor hospitalar com foco em resultados e segurança do paciente.

Sob nova “geração”

Atualmente como Presidente do Conselho do Grupo Hospcom, Weverton Luiz acompanha uma nova fase do grupo: seus filhos assumiram posições estratégicas na empresa, que já era referência em saúde hospitalar, diversificando as atividades: no ramo de educação por meio da Hospcom University, veterinária com a Hospcom Animal Care, tecnologia e inovação com a Hospcom Next, além de robótica e formação profissional com o IART e outros negócios complementares.

"Saí de um quarto dividido com meus irmãos, dormindo na mesma cama, para construir uma casa confortável, muito além do que eu conseguia imaginar nos meus maiores sonhos. A maior conquista não está apenas no crescimento da empresa, mas no que ela se tornou. Uma estrutura liderada pelos meus filhos, que educa, organiza, sustenta e desenvolve pessoas. Uma estrutura capaz de oferecer tudo aquilo que um empreendedor, um sonhador, desenha como plano de vida", conta entusiasmado.

A passagem de bastão para os herdeiros aconteceu com o tempo. Gabriel Alencar Coelho, de 31 anos, é o atual CEO do grupo Hospcom. Daniel, de 29, ocupa o cargo de diretor administrativo. Já a Bárbara, de 27 anos, é a diretora de marketing. Desde a adolescência, os irmãos já aprendiam sobre gestão trabalhando na empresa fundada pelo pai.



Weverton Luiz Coelho e Gabriel Coelho

“A maior conquista não está apenas no crescimento da empresa, mas no que ela se tornou. Uma estrutura liderada pelos meus filhos, que educa, organiza, sustenta e desenvolve pessoas. Uma estrutura capaz de oferecer tudo aquilo que um empreendedor, um sonhador, desenha como plano de vida

Divulgação

A seguir, Gabriel Coelho, sucessor do pai frente à empresa, dá dicas para quem se prepara para receber o bastão:

- **Promover inovação:** Meu maior desafio nunca foi apenas dar continuidade ao legado, mas preparar a empresa para o futuro, mantendo os valores que nos trouxeram até aqui e, ao mesmo tempo, promovendo inovação, profissionalização e crescimento.
- **Tenha equilíbrio na sucessão familiar:** É preciso reconhecer e valorizar quem construiu a empresa, mas também ter coragem para tomar decisões, implementar mudanças e preparar a organização para os próximos ciclos. Esse processo exige muito diálogo, confiança e, principalmente, clareza de propósito.
- **Autonomia na contratação de colaboradores fora da família:** Na minha visão, uma sucessão bem feita acontece quando o foco deixa de ser apenas a continuidade da família no negócio e passa a ser a continuidade da empresa. Isso significa colocar as pessoas certas nas posições certas, profissionalizar a gestão, estabelecer governança e tomar decisões pensando sempre no longo prazo.
- **Seguir ensinamentos das gerações anteriores:** Tenho muita gratidão pelos ensinamentos que recebi do meu pai. Eles formaram a base dos valores que carrego como líder. Ao mesmo tempo, acredito que cada geração tem a responsabilidade de deixar a empresa melhor do que a recebeu. É isso que buscamos fazer na Hospcom: preservar nossa essência, mas construir uma organização cada vez mais inovadora, preparada para transformar a saúde e gerar impacto positivo para as próximas gerações.
- **Se faça presente:** Ao empreender você pode ter mais flexibilidade de horários e a possibilidade de trabalhar em casa em certos momentos, o que facilita a conciliação com a paternidade. Isso não quer dizer que se trabalhe menos. Ter o próprio negócio demanda bastante energia, mas o pai que quer realmente educar um filho, ele tem que estar próximo. Porque não existe mentoria de filho com distância, não existe uma construção diária por tele-educação, que é hoje uma das dificuldades que eu vejo no mundo moderno.
- **Saiba separar o empresário do pai:** Estabeleça objetivos claros e realistas para seu negócio e sua vida pessoal, buscando um equilíbrio saudável entre os dois. Assim você saberá quando deixar seu negócio de lado para se dedicar aos filhos e vice-versa. Ninguém precisa trabalhar 24 horas. Ser pai é muito mais do que ser mentor.
- **Tenha uma boa governança:** Uma governança sólida já deve estar em andamento na empresa antes de pensar em sucessão. Quando esse momento chegar, o lado emocional e o ego não podem existir durante esse processo. Já passei por isso e sei o quanto pode ser desafiador, mas é preciso deixar que a geração seguinte, bem preparada, conduza os negócios para o futuro. A atitude exige liderança segura, coragem e generosidade com o sucessor, que muitas vezes também é um filho.
- **Incluí-los como aliados criativos e críticos sinceros:** Crianças e adolescentes têm um olhar afiado e espontâneo — e podem ser conselheiros surpreendentes. Desde muito novos meus filhos já aprendiam sobre gestão trabalhando na empresa. Isso os engajou e fortaleceu nossa troca. Hoje o Gabriel é o atual CEO do Grupo Hospcom. Daniel ocupa o cargo de diretor administrativo. Já a Bárbara, é a diretora de marketing.

Dileis_CANVA

