



A fila que revela mais sobre branding do que qualquer livro

Felipe Schmitt-Fleischer (*)

Museus são lugares silenciosos, mas dizem muito sobre marcas

Um museu é quase um laboratório perfeito onde todas as variáveis clássicas de marketing estão controladas. Todas as obras têm o mesmo preço de entrada para serem vistas. Ocupam a mesma prateleira premium chamada galeria. Passam pelo mesmo canal conhecido como museu. E recebem a mesma promoção, aquele cenário cuidadosamente montado para fazer você prestar atenção.

Só que, mesmo assim, algumas obras têm fila. Outras, não. Você anda alguns passos e vê gente se empurrando para tirar foto diante de A Noite Estrelada, de Van Gogh, no MoMA. E logo ao lado, outro quadro brilhante completamente ignorado. Em um ambiente onde tudo é igual para todos, o comportamento do público mostra que igualdade de condições não produz igualdade de desejo.

Van Gogh é o caso mais emblemático dessa tese. Viveu uma vida de fracasso comercial. Foi considerado estranho, perturbado, deslocado. Mas tinha uma sensibilidade e uma visão ainda mais rara: dizia que

talvez o que criava fosse para pessoas que ainda não tinham nascido. Visionário sem querer, ele entendeu algo que muitas empresas contemporâneas fingem não ver. Construção de marca é jogo de longo prazo. Às vezes, mais longo do que a própria vida de quem criou a marca.

Empresas adoram acreditar que basta ser bom. Que basta estar bem posicionado, ter distribuição, preço, presença. Que basta ligar todas as luzes e anunciar. Mas basta entrar em um museu para entender a ironia: o mundo está cheio de coisas boas que ninguém procura. Bons produtos são importantes, claro. Mas produtos excelentes sem significado, raramente viram fila.

Museus são provas vivas de que relevância nasce do valor que você carrega. É por isso que algumas obras atravessam séculos enquanto outras mal atravessam a parede ao lado. Marcas funcionam da mesma maneira. Não basta estar exposto. Não basta existir. É preciso ser inevitável. É preciso fazer as pessoas caminharem até você, mesmo quando tudo ao redor parece igual.

(*) Estrategista de marcas, palestrante e cofundador da Evolgo.

Como as microcertificações estão mudando os critérios de contratação das empresas

Pós deixa de ser diploma para virar ferramenta de empregabilidade e pode ser cursada de qualquer parte do país, com monitorias quinzenais para desenvolvimento profissional e adaptação ao mercado

O modelo tradicional, em que o aluno só recebe um certificado ao final do curso, começa a perder espaço para formações que entregam resultados ao longo da jornada. As chamadas microcertificações permitem que o estudante comprove novas competências enquanto ainda está estudando, fortalecendo o currículo antes mesmo da conclusão da especialização.

A tendência acompanha a velocidade das mudanças no mercado de trabalho. O Future of Jobs Report 2025, do Fórum Econômico Mundial, aponta que 39% das competências exigidas pelas empresas precisarão ser atualizadas até 2030. Já levantamento da Coursera mostra que 96% dos empregadores consideram as microcredenciais um

diferencial em processos seletivos.

De olho nesse novo cenário, a FMU reformulou seu modelo de pós-graduação para acompanhar as novas demandas do mercado de trabalho. A proposta permite que o estudante obtenha quatro microcertificações ao longo do curso, registrando competências desenvolvidas antes mesmo da conclusão da especialização. Ao final da formação, soma-se o diploma de pós-graduação Lato Sensu reconhecido pelo MEC, totalizando cinco certificações em oito meses.

O programa também incorpora mentorias quinzenais conduzidas por especialistas em carreira, voltadas ao desenvolvimento profissional e à empregabilidade. Outro diferencial é o formato 100% online, sem horários fixos, que amplia o acesso à especialização para profissionais de qualquer região do país, especialmente aqueles que vivem fora dos grandes centros e precisam conciliar estudos, trabalho e vida pessoal.

Onde estão os seus dados? O novo desafio da estratégia multi-cloud no Brasil

Por muito tempo, a discussão sobre multi-cloud foi dominada por um argumento técnico: não colocar todos os ovos na mesma cesta

Thiago R. de Souza (*)

Distribuir aplicações e serviços entre diferentes provedores permitiria reduzir a dependência de um único fornecedor, explorar os melhores recursos de cada plataforma e aumentar a resiliência da infraestrutura. No Brasil, porém, essa conversa ganhou outras camadas.

Escolher onde uma aplicação roda e por onde seus dados trafegam deixou de ser apenas uma decisão de arquitetura. Hoje, envolve também jurisdição, proteção de dados, exposição financeira e até a distância física entre infraestrutura e usuário. É justamente aí que o debate sobre multi-cloud se encontra com o de soberania de dados. Segundo estimativa da Gartner, até 2026, mais de 75% das empresas usarão múltiplos provedores de nuvem.

Existe uma interpretação simplista de que soberania significa manter todo dado fisicamente dentro das fronteiras brasileiras. Porém, a discussão é mais complexa. Localização importa, especialmente em determinados setores e cargas sensíveis, mas soberania também envolve saber quem controla a informação, quais leis podem alcançá-la, quem pode acessá-la e sob quais regras ela pode circular entre jurisdições. A própria regulamentação brasileira mostra essa evolução. A Resolução CD/ANPD nº 19/2024 estabeleceu mecanismos para a transferência internacional de dados pessoais e detalhou instrumentos como cláusulas-padrão contratuais, normas corporativas globais e decisões de adequação. A regra não determina simplesmente que os dados permaneçam no Brasil, estabelece condições e salvaguardas para que possam atravessar fronteiras preservando o nível de proteção exigido pela legislação



foto: iStockphoto

brasileira. Isso muda a forma como uma arquitetura de nuvem deve ser desenhada.

Uma empresa pode, por exemplo, manter determinadas cargas e informações mais sensíveis em uma região brasileira enquanto utiliza serviços especializados disponíveis em outra região ou até em outro provedor. Nesse cenário, multi-cloud pode se tornar parte da estratégia de governança: não porque utilizar várias nuvens torne uma empresa automaticamente mais aderente à LGPD, mas porque oferece opções arquiteturais para definir onde cada carga deve estar e como os dados podem circular.

Há ainda uma segunda variável particularmente brasileira: dinheiro. Boa parte da tecnologia utilizada pelas empresas brasileiras está inserida em uma cadeia global de custos. Mesmo quando existe faturamento local ou pagamento em reais, determinados contratos, serviços e estruturas de preço podem carregar exposição direta ou indireta à variação cambial. Quando o dólar sobe, portanto, a infraestrutura pode ficar mais cara sem que a empresa tenha necessariamente aumentado proporcionalmente seu consumo computacional. Para ilustrar o cenário: mais de 70% das empresas brasileiras tiveram aumento nos custos de nuvem em 2024, num período em que o dólar subiu 13%.

É nesse ponto que FinOps e multi-cloud precisam conversar. Distribuir cargas pode ampliar o poder de negociação e permitir comparar alternativas, mas ter dois ou três provedores não significa automaticamente gastar menos. Sem governança, o efeito pode ser exatamente o contrário: mais contratos, mais ferramentas, mais tráfego entre ambientes e uma operação muito mais complexa.

Existe ainda uma terceira variável que nenhum contrato consegue eliminar: a geografia. O Brasil tem dimensões continentais. Para sistemas nos quais milissegundos fazem diferença - aplicações financeiras, plataformas digitais, jogos, streaming, sistemas industriais ou serviços que precisam responder em tempo real -, a localização da infraestrutura influencia diretamente a experiência. Não basta dizer que algo está “na nuvem”, porque a nuvem continua dependendo de data centers, redes, rotas, cabos e distância física.

Uma arquitetura distribuída pode combinar cloud, edge, regiões distintas e diferentes provedores para aproximar processamento e usuários. Mas, novamente, multi-cloud não resolve latência sozinho. Se o desenho for ruim, pode, inclusive, acrescentar novas chamadas entre ambientes e aumentar

o tempo de resposta. Esse talvez seja o maior erro na discussão atual: transformar multi-cloud em objetivo quando ela deveria ser consequência de uma necessidade de negócio.

Operar múltiplas nuvens significa lidar com diferentes modelos de identidade e acesso, observabilidade, redes, segurança, cobrança, automação e competências técnicas. Uma empresa que adota três provedores apenas para dizer que não depende de nenhum pode acabar criando três ambientes complexos para administrar. Por isso, antes de decidir quantas nuvens utilizar, a organização deveria responder a perguntas mais importantes: quais cargas realmente precisam permanecer em determinada jurisdição? Quais podem cruzar fronteiras? Quanto custa mover dados entre ambientes? Qual latência é aceitável? Existe equipe capaz de operar essa arquitetura? E, principalmente, qual problema de negócio estamos tentando resolver?

No exterior, multi-cloud muitas vezes nasceu como uma discussão sobre arquitetura e dependência tecnológica. No Brasil, ela inevitavelmente encontra LGPD, câmbio, infraestrutura e uma geografia continental. É justamente por isso que a estratégia de nuvem não deveria terminar no departamento de TI. Quando a localização de uma aplicação pode afetar simultaneamente compliance, custo, disponibilidade e experiência do cliente, decidir onde o dado roda passa a ser também uma decisão do negócio como um todo.

E a sua empresa: sabe responder onde estão os seus dados - e por que estão lá?

(*) Senior Cloud/DevOps Engineer com mais de 9 anos de experiência em infraestrutura corporativa, AWS Community Builder e detentor de múltiplas certificações AWS nos níveis Professional e Specialty.

A Reforma Tributária e a nova organização do patrimônio

Durante muito tempo, o planejamento patrimonial foi associado quase exclusivamente à sucessão ou à busca por maior eficiência tributária. Essa percepção nunca refletiu toda a complexidade do tema, mas encontrou um ambiente relativamente estável para se consolidar. Nos últimos anos, porém, essa lógica passou a conviver com uma realidade diferente.

Mudanças legislativas relevantes, entre elas a Reforma Tributária, via Emenda Constitucional nº 132, demonstraram que o ambiente regulatório pode se transformar em um intervalo relativamente curto. Ao mesmo tempo, o patrimônio das famílias tornou-se mais diversificado. Participações societárias, ativos financeiros, imóveis destinados à geração de renda, investimentos no exterior e novos modelos de organização patrimonial passaram a coexistir dentro de uma mesma estrutura familiar. Esse conjunto de fatores ampliou a complexidade das decisões e reduziu o espaço para soluções padronizadas.

Essa transformação também alterou a forma de compreender os próprios instrumentos de planejamento patrimonial.

Holdings familiares, doações, seguros de vida, estruturas internacionais e outras alternativas continuam relevantes, mas respondem a objetivos distintos. Em alguns casos, a prioridade está na organização da governança. Em outros, na continuidade dos negócios familiares, na administração de ativos, na liquidez da sucessão ou na proteção do patrimônio. A escolha da estrutura jurídica passou a depender muito mais das características de cada família do que da existência de um modelo considerado ideal.

A própria evolução da legislação reforça essa necessidade. A EC 132 trouxe novos parâmetros para o ITCMD e estimulou muitas famílias a revisarem seus planejamentos sucessórios. Mais do que os efeitos tributários específicos da reforma, a mudança evidenciou que estruturas concebidas exclusivamente para responder a um determinado cenário normativo podem perder eficiência à medida que o ambiente jurídico evolui. Em contrapartida, modelos construídos a partir de objetivos patrimoniais claros tendem a atravessar essas transformações com maior estabilidade.

Esse movimento também acompanha a evolução do patrimônio familiar. À medida que novos ativos são incorporados, empresas crescem, investimentos se diversificam e diferentes gerações passam a compartilhar responsabilidades, surgem demandas relacionadas à governança, à tomada de decisões, à preservação do controle e à continuidade da gestão. O planejamento patrimonial passa a funcionar como uma estrutura de organização capaz de integrar esses elementos de forma coerente.

Essa mudança de perspectiva ajuda a explicar por que discussões sobre planejamento patrimonial vêm ganhando espaço para além dos momentos de sucessão ou das alterações na legislação tributária. A organização do patrimônio tornou-se uma atividade permanente, que acompanha a evolução da família, dos negócios e do ambiente regulatório. Nesse cenário, a escolha das estruturas jurídicas deixa de ser uma resposta isolada a uma determinada regra e passa a integrar uma estratégia de longo prazo, construída de acordo com a realidade de cada patrimônio.

(Fonte: Juliana Bhering Cabral Palhares, sócia fundadora do Bhering Cabral Advogados).