

REVISTA

GESTÃO

In foco

A informação que faz diferença.

Ano 16 | Nº 95 | Março a Maio 2026

ARRECADADAÇÃO A QUALQUER PREÇO

Início de 2026 ampliou o caos, a insegurança jurídica e o custo de empreender

SALÁRIO JÁ NÃO BASTA

A virada silenciosa que está redesenhando as empresas

NEM TUDO É BURNOUT

O **DESAFIO** REAL DAS EMPRESAS
DIANTE DA **SAÚDE MENTAL**,
DO **RISCO JURÍDICO** E DA
NOVA ERA DA **NR-1**

Uma

Dezoito empresas associadas, cada uma em um segmento distinto de mercado,

proporcionando um amplo portfólio de serviços indispensáveis para sua gestão empresarial.



Alliance
ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL

 grupoalliance.com.br

Associação,
dezoito soluções!



Alfa Consultoria e Implantação de ERP



Auditoria e Perícia



Reestruturação de empresas e Governança corporativa



Gestão de crise e Reestruturação empresarial



Propriedade intelectual Marcas e patentes



Advocacia Trabalhista e Cível



Corretora de Seguros e Benefícios



Alimentação Corporativa



Contabilidade



Gestão de Inovação



Desenvolvimento Humano e Organizacional



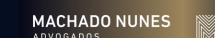
Facilities



Marketing Digital



Operações de Câmbio e Proteção Cambial



Advocacia Tributária



Segurança Ocupacional e Medicina do Trabalho



Assessoria de Imprensa e Comunicação



Soluções em Tecnologia e Telecom

Aponte a câmera do seu smartphone para o nosso QR code e saiba mais sobre o Alliance.





CAPA

NEM TUDO É BURNOUT.
O desafio real das empresas
diante da saúde mental, do risco
jurídico e da nova era da NR-1

- 06 LAZER
Copa do Mundo 2026. Faltam poucos meses e o planejamento virou um jogo contra o tempo
- 10 TECNOLOGIA
Inteligência Artificial. O mito da autonomia e os riscos da tecnologia invisível no C-Level
- 24 SISTEMA
NRF 2026. Tecnologia redefine os rumos do varejo global
- 28 SEGURO
Seguro empresarial deixa de ser custo e vira estratégia de sobrevivência
- 32 RECURSOS HUMANOS
Salário já não basta. A virada silenciosa que está redesenhando as empresas
- 36 BEM-ESTAR
Medicamentos contra a obesidade. Quando a saúde individual passa a impactar empresas
- 40 AUDITORIA
Auditoria não é só para S/A. Quem realmente é obrigado a auditar no Brasil
- 44 COMUNICAÇÃO
Quando o empresário vira a marca e o tom da comunicação se transforma em risco estratégico
- 48 GESTÃO
Desafios empresariais exigem mais método em um ano de pressão operacional
- 52 TRIBUTÁRIO
Arrecadação a qualquer preço. Início de 2026 ampliou o caos.
- 56 LEGISLAÇÃO
Devedor contumaz. Quando critérios objetivos ampliam riscos e exigem atenção redobrada
- 60 INOVAÇÃO
Data Centers, Soberania Digital e Competitividade. Por que o Brasil precisa investir agora em infraestrutura de dados
- 64 FINANÇAS
Dólar, eleições e gestão de risco. Por que a volatilidade cambial exige preparo das empresas

EDITORIAL

DECIDIR EM UM MUNDO
EM MUDANÇA

Por Richard Domingos, Diretor Editorial

Vivemos um momento em que transformação é rotina. A velocidade da tecnologia, o avanço da inteligência artificial, o poder dos dados e a mudança no comportamento social desafiam diariamente a forma como pensamos, trabalhamos e fazemos negócios. Nesse contexto, a Gestão in Foco também evolui.

Esta edição inaugura uma nova fase, com projeto gráfico renovado e estrutura editorial mais fluida, objetiva e funcional. Cada escolha foi pensada para oferecer conteúdo que informa, orienta decisões e amplia perspectivas, apoiando empresários, gestores e profissionais que precisam atuar sempre à frente, com estratégia e visão de longo prazo.

A mudança chega em um momento decisivo. O Brasil se prepara para encerrar um ciclo de três décadas e iniciar uma nova era fiscal. A partir de 1º de janeiro de 2026, entraram em vigor alterações no Imposto de Renda Pessoa Física, incluindo a volta da tributação sobre lucros e dividendos, ausente desde 1995. A atualização isenta quem ganha até R\$ 5.000 mensais, mas cria novos desafios para empresários e investidores.

O novo IRPF Mínimo e a retenção na fonte sobre dividendos acima de R\$ 50 mil mensais exigem revisão criteriosa das estratégias de remuneração, da distribuição de resultados e do planejamento sucessório. Decisões que antes eram operacionais passam a ser estratégicas e impactam diretamente competitividade e crescimento.

Nesta edição, aprofundamos também os impactos da Reforma Tributária no ambiente de negócios, além de análises sobre gestão e governança. São temas que não admitem imprevisto e exigem acompanhamento constante diante de um país em transformação.

A nova Gestão in Foco nasce para ampliar visões e apoiar empresas neste período histórico. Planejar 2026 deixou de ser escolha e tornou-se prioridade. Quem souber se antecipar transformará incerteza em vantagem competitiva.

CONSELHO EDITORIAL - 95ª EDIÇÃO:

Angelica Del Grais - Marketing
Brenda Rodrigues - Marketing
Daniela Barchi - Recursos Humanos
Leandro Teixeira - Produtos
Luana Oliveira - Marketing
Paulo Ucelli - Assessor de Imprensa
Richard Domingos - Diretoria
Sheila Rosencler - Qualidade
Vagner Lima - Diretoria
Welinton Mota - Diretoria

GRUPO ALLIANCE:

Alfa Consultoria - Fábio Rogério
Avante Assessoria Empresarial - Benito Pedro
Audcorp Auditoria - José Augusto
Barroso Advogados - Denis Barroso
Bicudo & Sborgia - Rosa Sborgia
Boaventura Ribeiro Advogados - Mourival Ribeiro
Camillo Seguros - Matheus Camillo
Confirp Contabilidade - Richard Domingos
Gestiona Engenharia - Sidirley Fabiani
Gestão Consciente - Mariana Viana
Cilien Alimentação - Marcos Oliveira
Ghaw Facilities - Humberto Watanabe
Link 3 - Rogério Passos
Lumen Finance - Erika Bachiega
Machado Nunes Advogados - Renato Nunes
Moema Assessoria - Tatiana Gonçalves
Ponto Inicial - Paulo Ucelli
Witec - Marco Lagôa



Redator-chefe:

Paulo Fabrício Ucelli

Diretora de Arte/Diagramadora:

Maíra Rossétti

Revisão:

Guilherme Olhier

Editores-chefes:

Brenda Rodrigues
Richard Domingos

Serviço de Atendimento ao Cliente

Confirp (SAC): 11 5078 3005
sac@confirp.com ou www.confirp.com

A Revista Gestão in Foco é uma publicação da Confirp Contabilidade produzida pela Ponto Inicial Comunicações. Todos os direitos reservados. Todas as imagens utilizadas nesta edição são de reprodução. Esta publicação poderá ser reproduzida total ou parcialmente, desde que a fonte seja corretamente citada.

COPA DO MUNDO

FALTAM POUCOS MESES
E O PLANEJAMENTO VIROU
UM JOGO CONTRA O TEMPO

2026

A Copa do Mundo de 2026 não será apenas a maior da história em número de seleções. Será também uma das mais complexas do ponto de vista logístico e, agora, com poucos meses pela frente, o desafio deixou de ser teórico e passou a ser imediato.

Quem ainda pretende ir precisa entender um ponto-chave: não há mais espaço para improviso. As decisões precisam ser tomadas em curto prazo, e o planejamento exige um nível de rigor semelhante ao de grandes projetos corporativos, com controle de riscos, prazos e custos.

Vistos concorridos, ingressos disputados, alta demanda por voos e hotéis e a realização do Mundial em três países diferentes fazem com que qualquer erro pese, tanto financeiramente quanto na experiência.

POR QUE, AGORA, A COPA DE 2026 EXIGE DECISÕES RÁPIDAS E PLANEJAMENTO RÍGIDO

Diferentemente das últimas edições concentradas em um único país, a Copa de 2026 fragmenta completamente a logística. São três sistemas migratórios, três moedas principais, regras distintas de entrada e distâncias continentais entre cidades-sede.



Na prática, isso significa que um torcedor pode assistir a um jogo em Los Angeles e, poucos dias depois, precisar atravessar fronteiras para acompanhar outra partida no Canadá ou no México. Com o evento se aproximando, margens de erro diminuem e custos sobem.

Além disso, a ampliação para 48 seleções aumentou o número de jogos, estendeu o calendário e intensificou a pressão sobre a infraestrutura turística. Quanto mais perto da Copa, menor a oferta e maior o preço.

BRASIL JÁ TEM BASE DEFINIDA E ISSO É UMA VANTAGEM ESTRATÉGICA

Para o torcedor brasileiro, ao menos um fator traz previsibilidade em meio ao cenário apertado. A Fifa confirmou que a seleção brasileira terá como base o estado de Nova Jersey, nos Estados Unidos, durante a Copa, que começa em 11 de junho de 2026.

A delegação ficará hospedada no hotel The Ridge, em Basking Ridge, com treinamentos no CT Columbia Park, do RB New York, em Morristown. O deslocamento entre hotel e centro de treinamento é de aproximadamente 15 minutos, um diferencial relevante em um torneio marcado por longas distâncias.

A estreia do Brasil será em 13 de junho, no Estádio de Nova York, contra o Marrocos, pelo Grupo C, que também conta com Escócia e Haiti. Para quem deseja acompanhar a seleção, isso permite concentrar hospedagem, transporte e logística em uma única região.

Antes do Mundial, a equipe ainda fará dois amistosos preparatórios nos Estados Unidos. O primeiro contra a França, em 26 de março, no Gillette Stadium, em Massachusetts. O segundo contra a Croácia, cinco dias depois, no Camping World Stadium, na Flórida.

VISTOS E INGRESSOS JÁ SÃO PONTOS CRÍTICOS

Com a Copa cada vez mais próxima, dois fatores exigem atenção imediata.

A DIFICULDADE DE OBTENÇÃO DE VISTOS

A realização do Mundial em três países amplia o desafio migratório. Estados Unidos, Canadá e México possuem exigências próprias, prazos distintos e níveis diferentes de rigor na concessão de vistos.





Nos Estados Unidos, filas longas e análises mais criteriosas seguem gerando preocupação, especialmente para quem ainda não possui o visto americano. O risco é concreto: ter passagens, hotéis e ingressos pagos e não conseguir autorização para entrar no país. Por isso, especialistas reforçam que a regularização documental deve ser o primeiro passo do planejamento.

INGRESSOS E O RISCO DE INTERMEDIÁRIOS NÃO AUTORIZADOS

A experiência de Copas anteriores mostrou que a compra de ingressos fora dos canais oficiais da FIFA ou de empresas autorizadas pode resultar em cancelamentos, ingressos inválidos ou até a impossibilidade de acesso aos estádios.

Neste momento, a recomendação é ainda mais clara. Comprar ingressos apenas pelos canais oficiais da FIFA ou por agências reconhecidas, que ofereçam contratos, garantias e suporte ao cliente.

QUANTO CUSTA IR À COPA DO MUNDO DE 2026

Os valores variam conforme cidade, período e padrão de hospedagem, mas as estimativas de mercado já mostram que, quanto mais perto do evento, menor a previsibilidade do custo final.

Um torcedor brasileiro que queira acompanhar um jogo em Los Angeles, com saída de São Paulo entre 10 e 16 de junho, deve considerar um custo médio de R\$ 14 mil por pessoa. Esse valor inclui passagens aéreas, hospedagem em hotel três estrelas, alimentação e ingresso.

Para quem pretende assistir ao jogo de abertura na Cidade do México, com saída em 9 de junho e retorno em 14 de junho, o investimento pode chegar a R\$ 15.328 por pessoa, considerando passagens, hotel, alimentação e ingresso.

Para o público empresarial, o ponto central não é apenas o valor absoluto, mas a previsibilidade do gasto e a menor exposição a oscilações cambiais e tarifas dinâmicas.

PRINCIPAIS CIDADES E ESTIMATIVAS DE CUSTO

Os valores variam conforme cidade, período e padrão de hospedagem, mas as estimativas de mercado já mostram que, quanto mais perto do evento, menor a previsibilidade do custo final.

ESTADOS UNIDOS

- Dallas
- Passagens aéreas São Paulo–Dallas: R\$ 4.500 a R\$ 5.700
- Hospedagem: R\$ 500 a R\$ 800 por dia

- Nova York
- Passagens aéreas São Paulo–Nova York: R\$ 4.700 a R\$ 6.400
- Hospedagem: R\$ 800 a R\$ 1.300 por dia
- Los Angeles
- Passagens aéreas São Paulo–Los Angeles: R\$ 5.800 a R\$ 7.300
- Hospedagem: R\$ 500 a R\$ 1.100 por dia

CANADÁ

- Vancouver
- Passagens aéreas São Paulo–Vancouver: R\$ 6.500 a R\$ 8.500
- Hospedagem: R\$ 600 a R\$ 1.100 por dia

MÉXICO

- Cidade do México
- Passagens aéreas São Paulo–Cidade do México: R\$ 6.500 a R\$ 7.500
- Hospedagem: R\$ 250 a R\$ 600 por dia

Os números reforçam que a escolha da cidade-sede é decisiva para controlar o orçamento.

ERROS QUE AGORA CUSTAM AINDA MAIS CARO

Alguns equívocos se tornam críticos quando o evento está próximo:

- Comprar passagens e hotéis sem avaliar a logística entre cidades
- Deixar pagamentos para a última hora
- Subestimar o custo de deslocamento interno
- Ignorar o seguro viagem, especialmente nos Estados Unidos
- Montar roteiros sem margem para atrasos

Com pouco tempo disponível, imprevisto vira prejuízo.

AINDA VALE APOSTAR EM PACOTES ANTECIPADOS

Para quem busca previsibilidade, os pacotes seguem sendo uma alternativa estratégica. Eles garantem bloqueios de voos, hotéis e ingressos, além de reduzir riscos e facilitar o controle financeiro.

Para executivos e empresários, funcionam como um instrumento de mitigação de riscos, mesmo em um cenário de curto prazo.

COMO LIDAR COM A INCERTEZA DAS FASES FINAIS

Ninguém sabe com antecedência em quais cidades as seleções jogarão nas fases decisivas. A estratégia mais eficiente é priorizar a fase de grupos, quando datas e locais já estão definidos, e combinar reservas flexíveis com experiências turísticas.

Dessa forma, mesmo que o time avance para outra sede, a viagem mantém valor e propósito.

PLANEJAMENTO AGORA É ESTRATÉGIA, NÃO LUXO

Planejar a Copa de 2026, a poucos meses do início, deixou de ser uma opção e passou a ser uma necessidade. Decisões rápidas, planejamento rigoroso e foco total na redução de riscos são fundamentais.

No maior evento esportivo do planeta, quem age com método não apenas economiza, mas aproveita muito mais.



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

O mito da autonomia e os riscos da tecnologia invisível no C-Level

A inteligência artificial conquistou o espaço corporativo vendida como promessa de eficiência máxima, velocidade e decisões infalíveis. Relatórios, análises, projeções e recomendações surgem em segundos, com uma clareza e um grau de segurança que seduzem o mais cético dos executivos. O risco real, no entanto, começa quando essa confiança cega na forma sufoca o pensamento crítico sobre o conteúdo. Em um ambiente cada vez mais obcecado por dados, aceitar o que a IA entrega como verdade absoluta é uma falácia estratégica tão perigosa quanto decidir no escuro.

A IA não pensa, não julga e não pode assumir responsabilidade. Ela é uma máquina de probabilidades que reflete as escolhas humanas feitas muito antes de o sistema ser ligado. Quando essas escolhas são frágeis, enviesadas ou mal estruturadas, o erro não só ocorre, como é acelerado à velocidade da luz e multiplicado em escala. Para Carol Lãgoa Loyo, co-founder da Witec.Hub, este é o calcanhar de Aquiles da adoção apressada da inteligência artificial. “A IA não decide sozinha; ela apenas espelha decisões humanas. O contexto, os dados, os critérios e os limites somos nós, líderes, que definimos”, pontua.

Essa característica a torna uma tecnologia extraordinariamente poderosa e, ao mesmo tempo, perigosíssima se usada sem uma governança madura. Invisível para muitos gestores no topo da pirâmide,

ela já está injetada em decisões financeiras, operacionais, estratégicas e, o mais grave, éticas. O problema não reside no silício da tecnologia, mas na maneira leviana como ela é compreendida, alimentada e integrada aos processos de negócio.

O ESPELHO IMPLACÁVEL DA ESTRATÉGIA

A ilusão de que a inteligência artificial pode simplesmente substituir o julgamento humano é a miopia mais comum no board. A prática prova o contrário: a IA age como um espelho sofisticado — e implacável — da estratégia corporativa. Ela amplia as virtudes, sim, mas também expõe, sem filtro, todas as falhas, inconsistências e a ausência de direcionamento.

“Tratar a tecnologia como uma solução autônoma é um erro infantil”, sentencia Carol Lagoa. “Na Witec.Hub, entendemos que a IA é um espelho sofisticado da estratégia da empresa. Se a estratégia é cristalina, ética e robusta, a tecnologia catalisa valor. Se é nebulosa, ela apenas garante que os erros sejam cometidos mais rápido e em maior volume”, explica.

Isso significa que projetos de inteligência artificial não têm seu ponto de partida na escolha do software, mas na clareza estratégica da organização. Antes de automatizar qualquer decisão, é um imperativo estratégico entender processos, definir o objetivo de negócio e alinhar as expectativas. Sem esse rigor, a IA se torna o motor que acelera o que já estava condenado ao fracasso.

DADOS SUJOS, DECISÕES TÓXICAS (EM ESCALA)

De todos os abismos da IA, a qualidade dos dados é, talvez, o mais traiçoeiro. Sistemas inteligentes são reféns diretos da informação que lhes é fornecida. Quando os datasets são incompletos, desatualizados ou inconsistentes, as decisões geradas são, inevitavelmente, tóxicas.

“O risco é estratosférico. Dados ruins paridos pela IA geram decisões ruins em escala, com um impacto devastador em finanças, na reputação da marca, na segurança e nas implicações legais”, alerta Carol Lagoa. O drama se intensifica porque a automação gera uma perigosa anestesia de eficiência, enquanto os erros mais caros se acumulam silenciosamente.

Muitas empresas, na sede por inovação, tentam implementar IA sem sequer ter seus processos bem mapeados. “O que vemos é um exército de empresas automatizando processos que ainda nem existem no papel, sem antes organizar seus dados, suas permissões e sua governança básica”, relata Carol. Neste cenário, a IA migra rapidamente de um diferencial competitivo para um fator de risco incontrolável.



Carol Lagoa Loyo
co-founder da Witec.Hub



A MAIORIA AINDA ESTÁ ENGATINHANDO. EMPRESAS COMPRAM FERRAMENTAS DE PONTA, MAS DEIXAM DE LADO AS POLÍTICAS DE ACESSO E A CULTURA DE DADOS, O QUE É UM ERRO PRIMÁRIO DE PLANEJAMENTO. ▮▮

A consequência é a frustração generalizada com projetos que prometiam a disrupção do mercado, mas entregam pouco ou nenhum retorno. “IA sem dados confiáveis não é inovação. É, na melhor das hipóteses, uma aposta. E, via de regra, uma aposta caríssima e sem impacto real com ROI comprovado”, afirma.

GOVERNANÇA: O ALICERCE ANTI-CAOS

Apesar da euforia com a transformação digital, a maioria das organizações ainda não tem a maturidade para governar seus dados. Investem em plataformas de bilhões de dólares, mas negligenciam políticas elementares de acesso, classificação da informação, compliance e uma cultura orientada por dados.

“A maioria ainda está engatinhando. Empresas compram ferramentas de ponta, mas deixam de lado as políticas de acesso e a cultura de dados, o que é um erro primário de planejamento”, destaca Carol Lagoa.

Esse desleixo cria ambientes tecnológicos complexos, mas fragilíssimos. Informações críticas circulam sem rastreabilidade, decisões cruciais são tomadas com base em dados fantasmas e riscos legais escorregam despercebidos. Para a Witec.Hub, a governança de dados não é um entrave burocrático, mas a condição *sine qua non* para que a inovação aconteça de forma sustentável e segura.

“Governança não é papelada; é o alicerce fundamental e o pilar estratégico da inteligência. É ela que blinda a empresa e permite que a IA seja utilizada com segurança, previsibilidade e alinhamento cirúrgico ao negócio”, reforça Carol.

Sem esse escudo, a inteligência artificial rapidamente se torna uma caixa preta inaudível e impossível de justificar perante stakeholders e reguladores.

OS VIESES QUE NASCEM NA SALA DE REUNIÃO

Outro campo minado no uso da IA é o viés. Muitas lideranças acreditam que vieses são meras falhas técnicas do algoritmo, quando, na verdade, eles são preexistentes à tecnologia. Eles pululam nos dados históricos que a empresa gerou, nas decisões não documentadas e nos processos mal desenhados.

“Os vieses mais corrosivos e perigosos nascem muito antes da tecnologia, ancorados nos dados históricos, nas decisões de gaveta e nos processos que não têm um objetivo claro”, explica Carol Lagoa. Se uma organização já opera com distorções estruturais ou desigualdades latentes, a IA não fará outra coisa senão automatizar e eternizar esse cenário.

Por isso, um projeto de IA não pode ser delegada exclusivamente à TI. Ele exige o engajamento visceral do negócio, do jurídico, da liderança e

da governança corporativa. “Vieses não são bugs técnicos; são reflexos organizacionais e, principalmente, um sintoma da falta de propósito e planejamento estratégico”, afirma.

Essa compreensão muda o jogo. A tecnologia não cria problemas; ela é o acelerador que os expõe. Ignorar isso é correr o risco de institucionalizar a falha em escala industrial.

QUANDO A TECNOLOGIA VIRA UM PREJUÍZO SILENCIOSO

Adoção de IA sem uma bússola estratégica gera custos que são invisíveis no *kick-off*, mas que se avolumam como uma avalanche ao longo do tempo. Retrabalho, falhas de segurança sistêmicas, decisões erradas e a incapacidade de mensurar resultados são consequências esperadas.

“Tecnologia sem estratégia é uma dívida invisível que gera retrabalho infinito, expõe a riscos de segurança e provoca decisões equivocadas”,



afirma Carol Lagoa. Adicionalmente, a maioria dos projetos de IA não consegue sequer provar seu retorno financeiro. Estudos alertam que grande parte das iniciativas sequer atinge o ROI, pois o planejamento mais básico nunca foi concluído.

Na visão da Witec.Hub, a tecnologia só faz sentido quando for um meio umbilicalmente ligado a objetivos de negócio claros. “IA, automação e *cloud* não são o fim. São os meios. Quando bem direcionadas, geram eficiência e inteligência. Quando mal gerenciadas, geram frustração e um desperdício inaceitável”, reforça Carol.

O IMPERATIVO DA VISÃO CRÍTICA

À medida que a inteligência artificial se infiltra no cotidiano empresarial, torna-se um imperativo a adoção de uma postura crítica e madura em relação às suas respostas. A confiança cega na ferramenta é a porta aberta para comprometer decisões estratégicas, transferindo

responsabilidades que jamais deveriam deixar as mãos humanas.

A tecnologia invisível que hoje decide orçamentos e caminhos de negócio não é neutra nem infalível. Ela é um receptáculo de escolhas, prioridades e limitações definidas por pessoas. Reconhecer isso é o passo fundamental para que a IA seja utilizada como um co-piloto de alta performance, e não como o substituto do pensamento estratégico.

Empresas que dominam esse papel extraem valor real da inteligência artificial. As que ignoram essa premissa estão correndo o risco de transformar inovação em prejuízo silencioso. No fim, a pergunta central para o C-Level não é o que a IA é capaz de fazer, mas se a organização está eticamente e estruturalmente preparada para questionar, governar e assumir total responsabilidade por tudo o que ela entrega. ■

Witec.Hub - witec.com.br

Portaria fraca, limpeza mal feita e falta de controle não são detalhes. São riscos.



A **GHAW Serviços Gerais** cuida do que mantém seu condomínio e sua empresa funcionando com **segurança, organização e eficiência**.

Quem somos

A **GHAW Serviços Gerais** é especialista em soluções completas para **terceirização de mão de obra**.

Atuamos com **profissionais treinados, processos bem definidos e supervisão constante**.

Não entregamos apenas mão de obra.

Entregamos **tranquilidade, padrão e responsabilidade**.



Portaria Profissional



Zeladoria, Serviços Gerais e Manutenção



Limpeza e Conservação

Nossos diferenciais:

- ✓ Equipe treinada e uniformizada;
- ✓ Supervisão ativa;
- ✓ Substituição rápida em caso de ausência;
- ✓ Gestão eficiente de pessoas;
- ✓ Atendimento próximo e personalizado.

Pare de correr riscos desnecessários. Solicite agora uma proposta personalizada.



☎ (11) 94746-6674

🌐 www.ghaw.com.br



@ghawservicosgerais

📍 R. Joaquim Fernando Paes de Barros Neto, 92
- Jardim Oriental, São Paulo - SP, 04348-100

NEM TUDO É BURNOUT

O DESAFIO REAL DAS EMPRESAS DIANTE DA SAÚDE MENTAL, DO RISCO JURÍDICO E DA NOVA ERA DA NR-1

A

saúde mental entrou de vez na agenda das empresas brasileiras. Em 2026, o tema já não aparece apenas em debates institucionais ou campanhas internas, mas no centro das decisões de gestão, do planejamento estratégico e da avaliação de riscos jurídicos. O desafio agora não é mais reconhecer o problema, e sim saber como agir de forma técnica, prática e sustentável.

Na tentativa de responder rapidamente a um cenário cada vez mais complexo, muitas organizações passaram a enquadrar diferentes situações de sofrimento emocional sob um mesmo rótulo. O resultado é um movimento que, em vez de reduzir riscos, pode ampliá-los, tanto do ponto de vista jurídico quanto da gestão de pessoas.

Os números ajudam a explicar por que o tema ganhou essa dimensão. Entre 2021 e 2024, os afastamentos por síndrome de burnout no Brasil cresceram 493%, passando de 823 casos para quase 4.880. Apenas nos primeiros seis meses de 2025, foram registrados 3.494 afastamentos, o equivalente a 71,6% de todo o volume de 2024. No mesmo período, o Instituto Nacional do Seguro Social concedeu 472,3 mil auxílios-doença relacionados à saúde mental, incluindo ansiedade, depressão e outras síndromes, de um total de 3,6 milhões de afastamentos.

Esse cenário colocou pressão direta sobre empresas, lideranças, áreas de RH, jurídico e medicina do trabalho. E revelou um ponto sensível: nem todo sofrimento emocional no trabalho é burnout, e tratar tudo da mesma forma pode gerar consequências indesejadas.



OS LIMITES DO DIAGNÓSTICO E O COMPLEXO CONCEITO DE BURNOUT

O burnout entrou no vocabulário empresarial e jurídico com rapidez. Reconhecido pela Organização Mundial da Saúde como fenômeno ocupacional, e não como doença mental pura, ele descreve um estado de exaustão física e emocional causado por estresse crônico no trabalho que não foi adequadamente gerenciado.

Ainda assim, o termo passou a ser usado amplamente para qualquer sofrimento emocional relacionado à atividade profissional. Essa simplificação, embora popular, esbarra em um ponto crucial: nem todo sofrimento emocional configura burnout.

“O burnout não pode ser banalizado como resposta automática a todo quadro de sofrimento emocional. Seu reconhecimento exige rigor técnico, avaliação clínica criteriosa e a efetiva comprovação do nexo causal ou concausal com as condições de trabalho”, afirma Mourival Boaventura Ribeiro, sócio fundador do Boaventura Ribeiro Advogados.

Essa exigência não é meramente formal. Ela contribui para a segurança jurídica das relações de trabalho, protege as empresas contra passivos indevidos e preserva a seriedade dos instrumentos de tutela da saúde mental. Diagnósticos imprecisos ou apressados tendem a estimular judicializações desnecessárias, pedidos indenizatórios frágeis e instabilidade nas relações internas.



O BURNOUT NÃO PODE SER BANALIZADO COMO RESPOSTA AUTOMÁTICA A TODO QUADRO DE SOFRIMENTO EMOCIONAL.

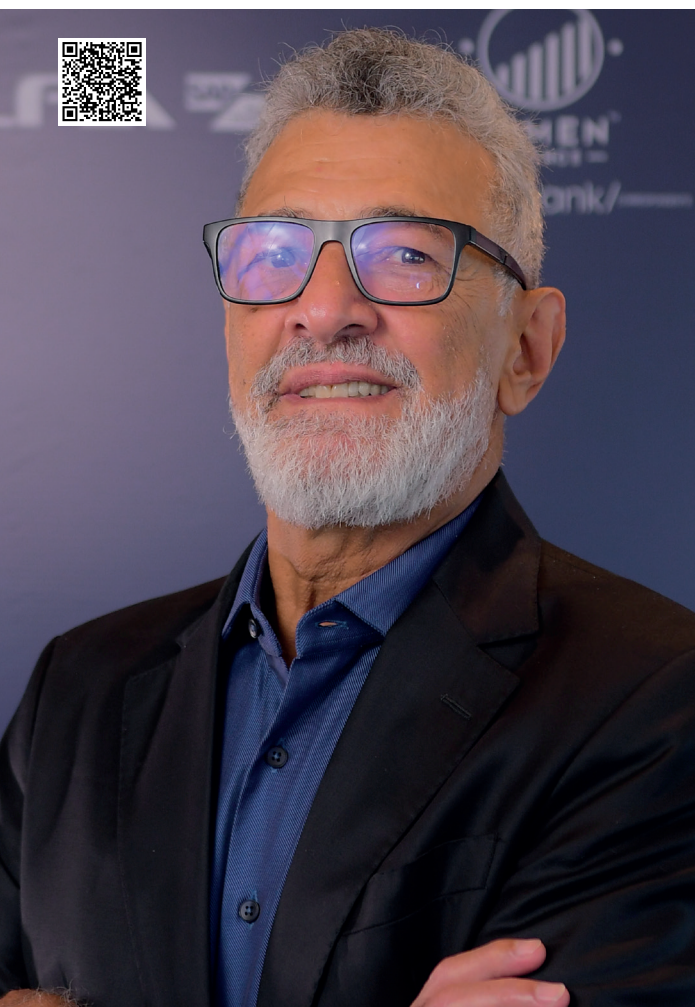




O LIMBO PREVIDENCIÁRIO E SEUS RISCOS SILENCIOSOS

Um desafio concreto emergente para empresas é o chamado limbo previdenciário. Ele ocorre quando o médico do trabalho atesta incapacidade laboral, mas a perícia do INSS nega a concessão de benefício. O trabalhador fica, assim, em um espaço de incerteza, sem salário, sem benefício e sem clareza sobre seu futuro contratual.

“A empresa não pode simplesmente afastar o colaborador sem qualquer forma de remuneração ou encaminhamento adequado. A omissão nesse contexto pode gerar condenações judiciais e passivos financeiros significativos”, ressalta Mourival.



Mourival Boaventura Ribeiro
Sócio fundador do Boaventura Ribeiro Advogados

Além do impacto direto na vida do trabalhador, o limbo previdenciário expõe a empresa a riscos jurídicos muitas vezes silenciosos, que tendem a se materializar apenas em processos judiciais ou auditorias trabalhistas e previdenciárias.



SAÚDE MENTAL ALÉM DA ETIQUETA: CULTURA, PERFORMANCE E LIDERANÇA

Diagnosticar burnout é importante. Entender as causas é ainda mais estratégico. Especialistas em gestão de pessoas alertam que o problema não se resume a um laudo médico. Trata-se, muitas vezes, de um sintoma de culturas organizacionais mal estruturadas, lideranças despreparadas, sobrecarga de metas, falta de feedback realista e ausência de suporte adequado.

“Tratar o sofrimento emocional como uma caixa única chamada ‘burnout’ dá uma falsa sensação de cuidado quando, na verdade, se ignora a raiz do problema”, afirma Tatiana Gonçalves, CEO Moema Assessoria.

Tatiana reforça que, sem uma gestão estratégica de pessoas, com processos claros de avaliação, acompanhamento e desenvolvimento contínuo, as organizações acabam reagindo de forma superficial, com programas paliativos, campanhas motivacionais de curto prazo ou benefícios corporativos que não atacam os determinantes reais do estresse.



A NR-1 E O NOVO RISCO DE FISCALIZAÇÃO

A Norma Regulamentadora nº 1 foi atualizada em 2025 para incorporar, de forma clara, os riscos psicossociais no escopo das obrigações de saúde e segurança do trabalho. Fatores como estresse organizacional, sobrecarga de trabalho, assédio moral e práticas de gestão inadequadas passaram a ser formalmente considerados no Gerenciamento de Riscos Ocupacionais.



Até maio de 2026, a atuação dos auditores fiscais tem caráter educativo. A partir deste ano, a norma entra em sua fase de fiscalização efetiva, com potenciais multas e penalidades para empresas que não demonstrem conformidade estruturada. Esses processos não se restringem à existência de documentos, mas avaliam a eficácia das medidas de prevenção e gestão dos riscos psicossociais implementadas.

“A NR-1 não é apenas um requisito legal adicional. É uma redefinição do que significa proteger a saúde e a performance das pessoas no trabalho”, comenta Tatiana.



O CUSTO INVISÍVEL: PRODUTIVIDADE E RETENÇÃO DE TALENTOS

O impacto da crise de saúde mental vai além de afastamentos formalizados pelo INSS. Estudos indicam que a síndrome de burnout pode afetar

até 30% dos trabalhadores brasileiros em diferentes níveis de intensidade, refletindo um desgaste emocional que nem sempre resulta em afastamento formal, mas compromete a produtividade e a performance.

Esse impacto se traduz em múltiplos pontos de custo para as empresas:

- > Redução de produtividade diária
- > Aumento de erros operacionais
- > Maior rotatividade de profissionais (turnover)
- > Dificuldade de retenção de talentos estratégicos
- > Queda de engajamento e criatividade

O custo de ignorar esses efeitos ultrapassa o gasto com benefícios previdenciários; ele se manifesta em perda de competitividade, clima organizacional deteriorado e reputação fragilizada perante mercado e talentos.



Tatiana Gonçalves
CEO Moema Assessoria

Vicente Beraldi Freitas
Gestor Médico/Dr. Estresse



A FORÇA DOS NÚMEROS E O SINAL DE ALERTA

Os números recentes mostram que a saúde mental deixou de ser um problema setorial para ser uma pauta macroeconômica:

- › Os afastamentos por burnout crescem quase 6 vezes em quatro anos no Brasil, segundo o INSS.
- › Em 2024, mais de 472 mil trabalhadores se afastaram por transtornos mentais, como depressão e ansiedade.
- › Transtornos mentais hoje representam cerca de 1 em cada 7 afastamentos médicos concedidos pelo INSS.

Se incluirmos o fenômeno mais amplo dos transtornos relacionados à saúde mental (além do burnout), o volume de afastamentos ligada a esses fatores alcançou níveis recordes nos últimos 10 anos, refletindo uma tendência que, ao mesmo tempo em que denuncia um problema social, pressiona as estruturas de apoio e gestão das empresas.



MEDICINA DO TRABALHO: ESTRATÉGIA INTEGRADA E INDEPENDENTE

Nesse novo contexto, a medicina do trabalho ganha papel estratégico além do clínico. Não se trata apenas de emitir atestados ou autorizar afastamentos, mas de atuar como um elo entre saúde ocupacional, compliance e gestão organizacional.

Programas de Primeiros Socorros Psicológicos (PSP), por exemplo, podem oferecer suporte imediato em situações de crise emocional, criando uma primeira linha de intervenção que ajuda a reduzir agravamentos clínicos e a orientar encaminhamentos adequados. A prática não substitui atendimento psiquiátrico ou psicológico profissional, mas contribui para atender as exigências da NR-1 e fortalecer a gestão preventiva de riscos.

“Os PSP servem como ferramenta prática para responder logo no início às manifestações de sofrimento emocional, ajudando a contextualizar e estabilizar situações antes que se transformem em afastamentos prolongados ou litígios”, explica Vicente Beraldi Freitas, gestor médico da Dr. Estresse, médico e gestor em saúde do trabalho.



LIDERANÇA, CULTURA E GOVERNANÇA: ALÉM DO DISCURSO

Não existe fórmula única para gerir saúde mental, mas existe um caminho claro: integrar estratégias de pessoas ao processo de tomada de decisão e à definição de prioridades organizacionais. Isso envolve:

- Desenvolvimento de lideranças com inteligência emocional
- Adoção de métricas de bem-estar como indicadores de desempenho
- Treinamentos específicos para gestores
- Revisão de metas e formas de mensuração
- Processos robustos de feedback contínuo

Cuidar da saúde mental dos colaboradores não é um gesto de benevolência — é uma ação de governança que reduz riscos, melhora desempenho e aumenta a capacidade competitiva.



CONCLUSÃO: DA REAÇÃO À PREVENÇÃO SUSTENTÁVEL

O Brasil vive hoje uma crise de saúde mental no trabalho que combina fatores sociais, econômicos e organizacionais. A resposta para esse desafio não pode ser fragmentada nem simplista. Ela exige:

- » Diagnósticos técnicos confiáveis
- » Gestão integrada entre RH, jurídico e medicina do trabalho
- » Implementação de medidas de prevenção robustas
- » Adaptação às exigências normativas da NR-1
- » Mudança cultural profunda

Nem todo sofrimento é burnout — mas todo adoecimento é um sinal de que o ambiente de trabalho precisa ser repensado. Em 2026, as empresas que compreenderem isso não apenas reduzirão riscos legais e custos previdenciários: construirão ambientes mais saudáveis, sustentáveis e competitivos.



SINAIS DE ALERTA:

COMO IDENTIFICAR QUANDO HÁ UM PROBLEMA REAL

Nem todo desconforto emocional no trabalho é burnout — mas alguns sinais indicam que a organização precisa agir com atenção. Especialistas alertam que o risco começa quando manifestações individuais passam a se repetir e ganhar padrão coletivo.

ENTRE OS PRINCIPAIS SINAIS ESTÃO:

- Aumento recorrente de afastamentos médicos por ansiedade, depressão ou estresse
- Queda brusca de desempenho em profissionais historicamente produtivos
- Crescimento do absenteísmo e do presenteísmo (quando o colaborador comparece, mas não consegue produzir)
- Conflitos frequentes com lideranças ou dentro das equipes
- Rotatividade elevada em áreas específicas da empresa
- Relatos de sobrecarga constante, falta de clareza de papéis e metas inalcançáveis
- Uso recorrente de atestados curtos e repetidos, sem diagnóstico claro

ALERTA IMPORTANTE:

Quando esses sinais aparecem de forma isolada, podem indicar questões individuais. Quando surgem em bloco ou se repetem em determinados setores, o problema tende a ser organizacional — e não clínico.

Saúde mental deixa pistas antes de virar afastamento ou processo judicial.



O QUE FAZER

(E O QUE EVITAR) DIANTE DE UM POSSÍVEL

Diante de um colaborador ou equipe em sofrimento emocional, a reação da empresa pode reduzir riscos — ou ampliá-los.

O QUE FAZER

- Acionar a medicina do trabalho para avaliação técnica e individualizada
- Manter diálogo estruturado, sem exposição ou julgamento
- Registrar formalmente ações, encaminhamentos e decisões
- Avaliar fatores organizacionais: metas, carga de trabalho, liderança e processos
- Integrar RH, jurídico e saúde ocupacional nas decisões
- Implementar medidas preventivas previstas na NR-1
- Oferecer apoio adequado, respeitando limites médicos e legais

O QUE EVITAR

- Tratar qualquer sofrimento como burnout automaticamente
- Pressionar o colaborador por retorno sem respaldo técnico
- Ignorar sinais recorrentes por medo de “abrir precedentes”
- Transferir toda a responsabilidade para o indivíduo
- Agir sem documentação ou orientação especializada

Diagnóstico apressado protege no curto prazo — e gera risco no longo.



COMO A EMPRESA

PODE SE PREVENIR DE FISCALIZAÇÕES E DENÚNCIAS

Com a intensificação das discussões sobre saúde mental e a entrada em vigor das fiscalizações da NR-1 a partir de 2026, as empresas passam a ser observadas não apenas pelos auditores, mas também pelos próprios colaboradores. Denúncias internas e externas tornaram-se uma das principais portas de entrada para fiscalizações.

O QUE A FISCALIZAÇÃO VAI OBSERVAR

- Existência e atualização do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR)
- Inclusão efetiva dos riscos psicossociais no mapeamento de riscos
- Coerência entre PGR, PCMSO e práticas reais da empresa
- Histórico de afastamentos por transtornos mentais
- Condutas de liderança, metas e organização do trabalho
- Evidências documentais de ações preventivas
- Relatos de colaboradores e canais de denúncia ativos

COMO A EMPRESA PODE SE PROTEGER

- Mapear riscos psicossociais de forma técnica, não genérica
- Registrar todas as ações preventivas (treinamentos, avaliações, ajustes de processo)
- Estruturar canais de escuta e denúncia com tratamento formal e sigiloso
- Capacitar lideranças para gestão adequada de pessoas e conflitos
- Integrar RH, jurídico, compliance e medicina do trabalho
- Revisar políticas internas para evitar práticas discriminatórias ou assédio
- Manter documentação organizada e acessível para auditorias

O ERRO MAIS COMUM

Tratar a NR-1 como uma obrigação burocrática. A ausência de evidências práticas — mesmo com documentos formais — pode ser interpretada como omissão.

Na nova lógica regulatória, não basta dizer que a empresa cuida. É preciso provar.

Boaventura Ribeiro Advogados - boaventuraribeiro.com.br
Moema Medicina do Trabalho - moemaassessoria.com.br



NRF 2026

Tecnologia
redefine os
rumos do
varejo global

A NRF 2026, maior evento mundial de varejo e tecnologia, realizado nos Estados Unidos, mais uma vez confirmou seu papel como principal termômetro das transformações que estão redesenhando o setor no mundo. Reunindo grandes varejistas, fornecedores globais, startups e líderes de tecnologia, o evento mostrou que o futuro do varejo já está em curso — e ele passa, de forma definitiva, pela integração entre dados, automação e Inteligência Artificial.

Foi nesse contexto que a ALFA Sistemas participou da NRF 2026 com praticamente toda a sua diretoria, em uma imersão internacional focada em entender como as tecnologias estão sendo aplicadas, na prática, para resolver desafios reais do varejo. O objetivo foi claro: ir além do discurso sobre inovação e identificar modelos, soluções e estratégias que já estão gerando resultados concretos no dia a dia das operações.

“A nossa participação na NRF teve um caráter essencialmente estratégico. Fomos para entender como as tecnologias estão sendo operacionalizadas no varejo global, especialmente no uso de Inteligência Artificial integrada aos processos de negócio”, afirma Fábio Rogério, Co-CEO da ALFA Sistemas.

A presença do CEO, do Co-CEO, do CRO e das lideranças técnicas e comerciais reforçou o posicionamento da empresa como uma parceira de transformação digital voltada ao varejo. Um dos principais focos da agenda foi o aprofundamento na estratégia da SAP para um varejo orientado por dados e Business AI — conceito que se conecta diretamente à proposta do SAP Varejo Inteligente by ALFA.

**INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL DEIXA DE SER
PROMESSA E PASSA A ESTRUTURAR O
NOVO VAREJO**

O contato com fabricantes, varejistas globais e especialistas evidenciou que o setor vive uma mudança estrutural irreversível. A Inteligência Artificial deixou definitivamente o campo das apostas futuras e passou a ocupar o centro das decisões estratégicas. O varejo abandona modelos fragmentados e reativos e avança para uma gestão orientada por dados, automatizada e centrada na experiência do consumidor.

O comportamento do cliente é um dos principais catalisadores dessa transformação. Mais conectado, exigente e menos fiel às marcas, o consumidor obriga as empresas a buscarem um equilíbrio cada vez mais complexo entre



Fábio Rogério
Co-CEO da ALFA Sistemas

personalização, escala e rentabilidade. “Esse equilíbrio só é possível quando a tecnologia deixa de ser um apoio e passa a ser parte estrutural do negócio, com dados integrados e Inteligência Artificial embarcada nos processos”, destaca Fábio Rogério.

Outro ponto central observado na NRF 2026 foi o fim definitivo da separação entre canais. Os varejistas mais avançados operam loja física, e-commerce, marketplace, logística e financeiro sobre uma única base de dados, o que permite decisões rápidas, consistentes e orientadas por fatos. Para o varejo brasileiro, o recado é direto: soluções isoladas já não dão conta da complexidade atual, e o ERP assume o papel de núcleo da arquitetura digital.

No ecossistema SAP, por exemplo, a IA está conectada ao ERP, às soluções de Customer Experience, Analytics e à Business Technology Platform, permitindo decisões em tempo real baseadas em dados confiáveis e modelos preditivos. “A Inteligência Artificial deixou de ser um diferencial competitivo e passou a ser um requisito estrutural para quem quer crescer com eficiência”, reforça o CEO da ALFA.

IMPACTO DIRETO NOS RESULTADOS DO VAREJO

Entre as aplicações mais consolidadas, com impacto direto nos resultados, estão a previsão de demanda, a gestão inteligente de estoques, a precificação dinâmica, a recomendação personalizada de produtos, a análise preditiva de churn e a automação de processos financeiros e operacionais.



A automação baseada em IA substitui decisões manuais e reativas por processos autônomos e preditivos, resultando em reposição mais precisa, redução de rupturas, menor capital imobilizado em estoque e aumento do nível de serviço ao cliente. “Quando a IA está conectada ao ERP e aos dados corretos, ela passa a tomar decisões melhores e mais rápidas do que qualquer processo manual”, pontua Fábio Rogério.

DADOS COMO BASE DA TRANSFORMAÇÃO

Outro aprendizado central da NRF 2026 foi a constatação de que não existe Inteligência Artificial eficaz sem uma base sólida de dados. As empresas líderes utilizam informações operacionais, financeiras e comportamentais de forma unificada, com governança e qualidade, permitindo análises e decisões em tempo real.

Essa lógica também sustenta a personalização da experiência do consumidor, que hoje vai além da oferta de produtos e percorre toda a jornada do cliente — dos canais de contato à comunicação, passando por serviços e relacionamento. Com IA, torna-se possível tratar milhões de consumidores de forma individualizada, sem perder escala ou rentabilidade.

TECNOLOGIA ACESSÍVEL TAMBÉM AO VAREJO MÉDIO E PEQUENO

Um ponto relevante observado pela ALFA é que essas inovações não estão restritas às grandes redes. Com soluções cloud, modulares e escaláveis, as barreiras de custo e complexidade diminuirão significativamente. “O principal desafio hoje não é mais a tecnologia, mas a visão estratégica e a gestão da mudança dentro das empresas”, avalia o CEO.

O FUTURO JÁ COMEÇOU

Ao final da experiência, a mensagem que a ALFA Sistemas leva aos seus clientes e parceiros é clara: o futuro do varejo já está acontecendo. Ele é orientado por dados, Inteligência Artificial e automação inteligente. “Nosso papel é traduzir tudo isso em soluções práticas, seguras e alinhadas à realidade brasileira, ajudando o varejo a transformar tecnologia em resultado”, conclui Fábio Rogério.

Para as empresas que desejam crescer de forma sustentável, a pergunta já não é mais se a IA deve fazer parte da operação, mas como integrá-la de maneira estratégica ao coração do negócio.

Alfa Sistemas - <https://alfaerp.com.br/>



SEGURO EMPRESARIAL DEIXA DE SER CUSTO E VIRA ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA

O ambiente empresarial vive uma fase marcada por riscos simultâneos, interdependentes e cada vez mais imprevisíveis. Ataques cibernéticos, eventos climáticos extremos, inflação, instabilidade logística, aumento do custo do capital e exigências regulatórias e ESG transformaram o risco em um fator permanente da gestão.

Diante desse cenário, o seguro empresarial passa por uma mudança estrutural. O que antes era tratado como um custo fixo ou uma exigência contratual começa a ser incorporado à estratégia de continuidade dos negócios. Para Matheus Camillo, diretor da Camillo Seguros, essa mudança não é conceitual, é prática.

“O empresário percebeu que não está mais falando apenas de proteger patrimônio, mas de garantir a sobrevivência da operação diante de eventos que podem parar a empresa de um dia para o outro”, afirma.

NOVOS RISCOS REDESENHAM A AGENDA EMPRESARIAL

Nos últimos anos, o mapa de riscos corporativos mudou de forma significativa. Segundo Matheus Camillo, riscos cibernéticos, eventos climáticos extremos, interrupções logísticas, volatilidade econômica, inflação e exigências regulatórias e ESG passaram a ocupar o centro das decisões empresariais.

Essa percepção é reforçada por levantamentos globais que mostram que os incidentes cibernéticos já figuram entre os principais riscos para empresas de todos os portes. Ataques de ransomware, vazamentos de dados e falhas em sistemas críticos deixaram de ser exceção e passaram a fazer parte do cotidiano corporativo.

“O risco hoje não atinge apenas o ativo físico. Ele atinge faturamento, reputação, contratos e, principalmente, a confiança do mercado”, explica Matheus.

Além do ambiente digital, eventos climáticos extremos se tornaram uma ameaça recorrente. Enchentes, secas prolongadas e tempestades intensas geram prejuízos diretos, mas também provocam paradas operacionais, atrasos logísticos e aumento de custos, mesmo para empresas que não estão localizadas em áreas de risco imediato.

SEGURO DEIXA DE SER BUROCRACIA E VIRA FERRAMENTA DE GESTÃO

Durante décadas, o seguro empresarial foi encarado como uma obrigação contratual, muitas vezes associada apenas a financiamentos ou exigências legais. Esse modelo se tornou insuficiente diante da complexidade atual dos riscos.

“O seguro empresarial evoluiu para uma ferramenta de gestão de risco e preservação de caixa. Ele não entra mais apenas para cumprir contrato, mas para proteger a continuidade do negócio”, destaca Matheus Camillo.



Matheus Camillo
Diretor da Camillo Seguros

Na prática, isso significa que empresas passaram a enxergar o seguro como parte do planejamento financeiro e estratégico. Em momentos de crise, ter cobertura adequada pode significar a diferença entre absorver o impacto ou comprometer definitivamente a operação.

COBERTURAS MODERNAS GANHAM PROTAGONISMO

A transformação dos riscos levou à evolução das coberturas. Algumas modalidades passaram a ocupar papel central na proteção das empresas.

SEGURO CIBERNÉTICO

Essa cobertura protege contra perdas financeiras, responsabilidades legais e custos operacionais decorrentes de ataques digitais, vazamento de dados, sequestro de informações e interrupções de sistemas. Inclui despesas com investigação, resposta a incidentes, comunicação de crise e multas regulatórias.

“O ataque cibernético não é mais um risco distante. Ele pode parar vendas, faturamento, emissão de notas e relacionamento com clientes. Hoje, qualquer empresa conectada está exposta”, alerta Matheus.



“**A EMPRESA PODE ESTAR INTEIRA FISICAMENTE, MAS COMPLETAMENTE PARADA. É NESSE MOMENTO QUE A INTERRUPÇÃO DE NEGÓCIOS FAZ TODA A DIFERENÇA.**”

SEGURO DE INTERRUPÇÃO DE NEGÓCIOS

Essa cobertura protege o faturamento da empresa quando a operação precisa ser paralisada, mesmo sem dano físico direto. É especialmente relevante em casos de falhas tecnológicas, desastres naturais, problemas com fornecedores ou ataques digitais.

“A empresa pode estar inteira fisicamente, mas completamente parada. É nesse momento que a interrupção de negócios faz toda a diferença”, reforça Matheus.

SEGUROS TRADICIONAIS SEGUEM IMPORTANTES, MAS NÃO BASTAM

Embora o seguro patrimonial tradicional continue sendo essencial, ele já não cobre sozinho a complexidade dos riscos atuais. Segundo Matheus Camillo, a solução está na customização e na combinação de coberturas.

“Hoje não existe uma apólice padrão que resolva tudo. O seguro precisa ser desenhado de acordo com o modelo de negócio, os riscos operacionais e o grau de exposição de cada empresa”, afirma.

Essa abordagem mais estratégica exige diagnóstico detalhado, análise de processos e entendimento profundo da operação, algo que aproxima o seguro da gestão empresarial.

PRECIFICAÇÃO PASSA A REFLETIR MATURIDADE DA EMPRESA

A mudança no perfil dos riscos também impactou a precificação dos seguros. O valor da apólice deixou de considerar apenas histórico de sinistros e passou a avaliar fatores como governança, gestão de riscos, tecnologia, prevenção e maturidade operacional.

“Empresas que investem em segurança, processos e prevenção tendem a ser vistas como menos arriscadas. Isso se reflete diretamente nas condições e no custo do seguro”, explica Matheus.

Na prática, o seguro passa a funcionar também como um incentivo à melhoria da gestão, premiando empresas mais organizadas e preparadas para lidar com crises.

QUANDO A FALTA DE COBERTURA VIRA CRISE IRREVERSÍVEL

A ausência de uma proteção adequada pode transformar um evento crítico em um problema estrutural. Segundo Matheus Camillo, muitas empresas não quebram pelo evento em si, mas pela incapacidade financeira de absorver o impacto.

“Sem cobertura, um ataque, uma enchente ou uma paralisação pode consumir o caixa, comprometer contratos e gerar uma reação em cadeia difícil de reverter”, alerta.

Em um cenário de margens apertadas e alta competitividade, a falta de seguro adequado pode significar perda de mercado, redução de crédito e até o encerramento das atividades.

SEGURO COMO ATIVO ESTRATÉGICO

A evolução do seguro empresarial acompanha a maturidade do próprio empresário. O seguro deixa de ser visto como despesa obrigatória e passa a ser encarado como ativo estratégico de proteção e continuidade.

“O empresário que entende o seguro como parte da estratégia não está apenas se protegendo. Ele está garantindo capacidade de reação, estabilidade financeira e sustentabilidade do negócio”, conclui Matheus Camillo.

Em um ambiente de riscos crescentes e interconectados, o seguro se consolida como um dos pilares da gestão moderna, indispensável para empresas que querem atravessar crises, manter operações e seguir crescendo com segurança. ■

Camillo Seguros - camilloseguros.com.br

SALÁRIO JÁ NÃO BASTA



A virada silenciosa que está **redesenhando as empresas**

Durante muito tempo, o sucesso das empresas foi medido quase exclusivamente por indicadores financeiros. Crescimento, faturamento, produtividade e eficiência operacional orientavam decisões e definiam estratégias. Nesse contexto, as pessoas eram vistas majoritariamente como recursos a serem gerenciados, muitas vezes substituíveis, dentro de uma lógica de comando e controle. Esse modelo, no entanto, começa a perder força de maneira silenciosa, porém definitiva.

Uma pesquisa recente da Randstad Workmonitor trouxe um dado simbólico dessa transformação: pela primeira vez em mais de duas décadas, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional superou o salário como principal fator de motivação no trabalho. A mudança sinaliza algo mais profundo do que uma preferência momentânea. Ela revela uma reconfiguração estrutural da relação entre empresas e profissionais.

“Estamos vivendo uma das maiores transformações culturais do mundo do trabalho. As pessoas passaram a questionar o sentido do que fazem, como fazem e a que custo. O salário continua sendo importante, mas já não sustenta sozinho uma decisão de



Mari Viana
Sócia Fundadora da Gestão Consciente

permanência ou mudança”, afirma Mari Viana, fundadora da Gestão Consciente e especialista em gestão de pessoas.

Essa virada de chave impõe um novo desafio às organizações. Não basta oferecer bons pacotes de remuneração ou benefícios tradicionais. É preciso construir ambientes saudáveis, lideranças preparadas e propostas de valor coerentes com a vida real dos colaboradores.

A PANDEMIA COMO ACELERADOR DE UMA MUDANÇA INEVITÁVEL

A pandemia da COVID-19 foi um divisor de águas nesse processo. O isolamento social e a adoção massiva do trabalho remoto forçaram profissionais e empresas a repensarem rotinas, prioridades e modelos que até então pareciam imutáveis. O tempo gasto em deslocamentos, a rigidez de horários e a cultura da presença passaram a ser questionados com mais intensidade.

No Brasil, esse movimento ganhou contornos ainda mais relevantes. Dados da Randstad indicam que 83% dos trabalhadores brasileiros valorizam a flexibilidade de horários, índice superior à média global. A constatação de que produtividade não está necessariamente ligada ao espaço físico do escritório mudou expectativas e elevou o nível de exigência em relação à qualidade do ambiente de trabalho.

“As pessoas perceberam que é possível entregar resultados sem abrir mão da saúde mental, da convivência familiar e do autocuidado. Isso mudou o jogo. Empresas que ignoram essa realidade tendem a enfrentar dificuldades crescentes para reter talentos”, analisa Mari Viana.

O mercado, historicamente sensível a propostas salariais, passou a adotar critérios mais amplos de avaliação. Cultura organizacional, reputação, estilo de liderança e oportunidades reais de desenvolvimento entraram definitivamente na equação.

DIFERENTES GERAÇÕES, NOVAS DEMANDAS E O FIM DAS SOLUÇÕES ÚNICAS

A convivência simultânea de diferentes gerações no mercado de trabalho intensifica ainda mais esse desafio. Profissionais das gerações Y e Z chegam com expectativas claras de propósito, flexibilidade, diversidade e aprendizado contínuo. Ambientes hierárquicos, com pouca transparência e escassa abertura para diálogo, tendem a ser rejeitados rapidamente.

Já a geração X busca conciliar estabilidade financeira com realização pessoal. Reconhecimento, autonomia e perspectivas claras de crescimento são fatores decisivos para esse grupo. Os profissionais mais experientes, por sua vez, valorizam segurança, respeito à trajetória construída e oportunidades de compartilhar conhecimento, especialmente por meio de mentorias.

“Não existe mais uma fórmula padrão que funcione para todos. As empresas precisam abandonar a ideia de políticas únicas e avançar para modelos mais flexíveis e personalizados”, destaca Mari Viana.

Essa diversidade de expectativas exige uma revisão profunda das práticas de gestão. O papel do líder, nesse contexto, torna-se ainda mais estratégico.



LIDERANÇA EMPÁTICA COMO PILAR DA NOVA GESTÃO

A forma como as lideranças atuam é determinante para o sucesso ou fracasso das organizações nesse novo cenário. Modelos baseados em autoritarismo, controle excessivo e comunicação opaca mostram-se cada vez menos eficazes. Em seu lugar, ganha espaço a liderança empática, focada em escuta, diálogo, confiança e desenvolvimento.

Exercer uma liderança empática significa compreender as pessoas em sua totalidade, reconhecer suas necessidades e criar condições para que possam desempenhar seu melhor. Comunicação clara, feedback construtivo, reconhecimento genuíno e segurança psicológica deixam de ser diferenciais e passam a ser requisitos básicos.

“Ambientes psicologicamente seguros permitem que as pessoas expressem ideias, assumam riscos e aprendam com os erros. Isso impacta diretamente inovação, colaboração e produtividade”, afirma Mari Viana.

Pesquisas da Gallup reforçam essa percepção ao apontar que equipes lideradas por gestores com essas competências apresentam níveis mais altos de engajamento, melhor desempenho e menor absenteísmo.

OS RISCOS DE IGNORAR A TRANSFORMAÇÃO

Empresas que insistem em enxergar pessoas apenas como recursos financeiros correm riscos significativos. A alta rotatividade é um dos primeiros sinais de alerta. Estudos indicam que o custo de substituição de um colaborador pode chegar a até 200% de seu salário anual, considerando recrutamento, treinamento e perda de produtividade.

Além disso, o desengajamento compromete diretamente os resultados. Relatórios globais mostram que apenas uma parcela reduzida da força de trabalho está realmente engajada. Equipes desmotivadas inovam menos, erram mais e contribuem para um clima organizacional deteriorado.



“Quando a empresa não investe em desenvolvimento, escuta e bem-estar, ela cria um ciclo de desgaste constante. Perde talentos, perde conhecimento e enfraquece sua competitividade”, alerta Mari Viana.

A reputação da marca empregadora também sofre. Em um mercado cada vez mais conectado, experiências negativas se espalham rapidamente, dificultando a atração de novos profissionais

MEDIR PESSOAS PARA SUSTENTAR DECISÕES ESTRATÉGICAS

A consolidação da gestão consciente passa necessariamente pela mensuração de resultados. Indicadores como pesquisas de clima, eNPS interno, taxas de turnover e absenteísmo ajudam a traduzir o impacto do bem-estar e da motivação em dados concretos.

“A gestão de pessoas precisa ser tratada com o mesmo rigor estratégico que qualquer outra área do negócio. Quando conectamos engajamento a resultados financeiros, o valor do investimento em pessoas fica evidente”, reforça Mari Viana.

Essas métricas permitem ajustes contínuos e direcionam ações mais assertivas, fortalecendo a cultura organizacional e a performance das equipes.

CONECTA LÍDER: QUANDO A VALORIZAÇÃO DA LIDERANÇA GERA RESULTADO

É nesse contexto de transformação que iniciativas estruturadas de desenvolvimento de lideranças ganham relevância. Um exemplo prático é o Conecta Líder, programa desenvolvido pela Confirp Contabilidade com foco no fortalecimento das lideranças e na construção de uma cultura mais consciente e alinhada aos desafios atuais.



O programa foi concebido como uma jornada contínua de desenvolvimento, integrando competências técnicas, comportamentais e emocionais. A proposta é preparar líderes para atuarem de forma mais estratégica, humana e conectada com as necessidades de suas equipes.

“O Conecta Líder nasceu da compreensão de que líderes bem preparados impactam diretamente o clima, o engajamento e os resultados da empresa. Investir na liderança é investir no negócio como um todo”, afirma Daniela Barchi, coordenadora de DHO da Confirp.

Segundo ela, o programa tem contribuído para melhorar a comunicação entre áreas, fortalecer o senso de pertencimento e criar ambientes mais colaborativos e produtivos. Os reflexos aparecem tanto nos indicadores internos quanto na percepção dos próprios colaboradores.

“Quando o líder entende seu papel como desenvolvedor de pessoas, os resultados surgem de forma consistente. As equipes se tornam mais autônomas, engajadas e preparadas para enfrentar desafios”, complementa Daniela.

O FUTURO DO TRABALHO PASSA PELAS PESSOAS

Tudo indica que a valorização do equilíbrio, da personalização e da liderança empática não é passageira. Trata-se de uma mudança estrutural que continuará moldando o futuro das organizações. Empresas que entenderem esse movimento e agirem de forma consistente sairão na frente.

“A motivação do futuro não virá de pacotes prontos, mas da percepção de que a empresa se importa genuinamente com cada indivíduo. Esse é o novo parâmetro de sucesso organizacional”, conclui Mari Viana.

Ao apostar na gestão consciente e no desenvolvimento de lideranças, iniciativas como o Conecta Líder demonstram que é possível unir resultados econômicos e propósito humano, criando organizações mais sustentáveis, competitivas e preparadas para o futuro. •



MEDICAMENTOS CONTRA A OBESIDADE

Quando a saúde individual passa a
impactar empresas, desempenho e gestão



O avanço dos medicamentos modernos contra a obesidade, como os agonistas do GLP-1 — entre eles Ozempic, Wegovy e Mounjaro — marca um dos movimentos mais disruptivos da saúde contemporânea. Em 2026, o tema já extrapola consultórios médicos e passa a ocupar um espaço estratégico dentro das empresas, influenciando produtividade, gestão de pessoas, alimentação corporativa e custos assistenciais.

No Brasil, esse mercado já movimentou cerca de R\$ 10 bilhões em 2025, respondendo por aproximadamente 4% do varejo farmacêutico nacional, com projeções que apontam para um crescimento acelerado nos próximos cinco anos. Estima-se que o segmento possa atingir R\$ 50 bilhões até 2030, impulsionado pelo aumento do número de usuários e pela chegada de novas moléculas, cada vez mais potentes e de ação mais rápida.

Esse cenário coloca a obesidade — condição que atinge grande parte da população economicamente ativa no Ocidente, com taxas que chegam a 70% em alguns países — no centro de uma discussão que envolve não apenas indivíduos, mas também empresas, governos, instituições e sistemas de saúde. A própria comunidade científica se divide: enquanto alguns pesquisadores alertam para riscos de médio e longo prazos, outros enxergam nesses medicamentos uma possibilidade concreta de enfrentamento de um dos maiores desafios de saúde pública do século.

EFEITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO: ENTRE GANHOS E DESAFIOS

No contexto corporativo, os impactos já são perceptíveis. Segundo Marcos Oliveira, Diretor Executivo da Cilien Alimentação Empresarial, os efeitos do uso desses medicamentos no desempenho profissional ocorrem em duas frentes simultâneas.

De forma positiva, a redução de peso e o melhor controle metabólico tendem a aumentar a disposição física, melhorar a qualidade do sono — especialmente em casos de apneia — e elevar a autoestima. Esses fatores se refletem diretamente no engajamento, na concentração e na produtividade dos colaboradores.

Por outro lado, o tratamento costuma vir acompanhado de efeitos colaterais que variam de pessoa para pessoa. Náuseas, fadiga, desconfortos gastrointestinais e digestão mais lenta podem gerar mal-estar temporário, necessidade de pausas durante a jornada e ajustes na rotina de trabalho. “São desafios reais de curto, médio e longo prazos, que precisam ser compreendidos e geridos com maturidade”, avalia Oliveira.



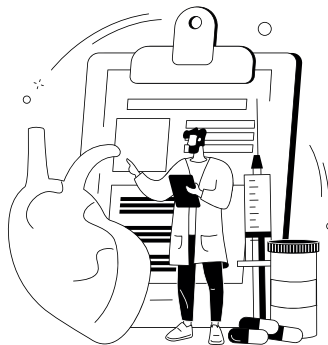
Marcos Oliveira
Diretor Executivo da Cilien Alimentação

A POSTURA DAS EMPRESAS: APOIO SEM INVASÃO

Diante desse novo cenário, surge uma questão sensível: até que ponto as empresas devem se envolver? Para o especialista da Cilien, o equilíbrio é fundamental.

As organizações não devem monitorar ou vigiar o uso desses medicamentos, já que se trata de uma decisão individual e de um dado sensível de saúde. No entanto, ignorar o tema também não é uma opção estratégica. A obesidade é uma doença crônica associada ao aumento do absenteísmo, da queda de produtividade e dos custos com planos de saúde.

Nesse sentido, oferecer programas de saúde preventiva e apoio multidisciplinar — envolvendo orientação médica, nutricional e psicológica — torna-se um diferencial. Além de contribuir para a segurança e eficácia do tratamento, esse cuidado ajuda a evitar o uso indiscriminado e sem acompanhamento profissional, prática que pode gerar riscos relevantes à saúde.



RH, SAÚDE CORPORATIVA E ALIMENTAÇÃO: UM NOVO ALINHAMENTO

A consolidação desse movimento exige uma atuação integrada entre diferentes áreas da empresa. Para Marcos Oliveira, o alinhamento entre Recursos Humanos, saúde corporativa e fornecedores de alimentação passa a ser estratégico.



O RH tem papel central na promoção de uma cultura de bem-estar, no combate à gordofobia e na construção de uma comunicação empática, que respeite escolhas individuais sem estigmatização. Já a saúde corporativa deve atuar de forma técnica, oferecendo orientação médica e nutricional, monitorando efeitos colaterais e apoiando a sustentabilidade do tratamento ao longo do tempo.

As empresas de refeição corporativa, por sua vez, deixam de ser apenas fornecedoras de refeições e passam a integrar o ecossistema de saúde da organização. A adaptação dos cardápios torna-se essencial para atender uma nova realidade fisiológica de parte dos colaboradores.

MUDANÇAS NO PRATO: MENOS QUANTIDADE, MAIS ESTRATÉGIA

Os usuários desses medicamentos apresentam saciedade precoce e digestão mais lenta, o que impacta diretamente o consumo alimentar no ambiente corporativo. Isso exige mudanças concretas na operação da alimentação empresarial.

Porções menores ajudam a evitar desperdícios e desconfortos após as refeições. Ao mesmo tempo, a redução da quantidade ingerida torna indispensável o aumento da densidade nutricional dos pratos, garantindo aporte adequado de proteínas, vitaminas e minerais, prevenindo desnutrição ou perda excessiva de massa muscular.



Alimentos leves e de fácil digestão ganham prioridade, especialmente no almoço, reduzindo episódios de náuseas e melhorando o bem-estar no retorno ao trabalho. Para Oliveira, essas adaptações deixam de ser tendência e passam a ser uma exigência operacional e estratégica.

ÉTICA, PRIVACIDADE E NÃO DISCRIMINAÇÃO

O debate também impõe limites éticos claros. O uso de medicamentos é uma informação confidencial e não deve ser acessada pela empresa, exceto quando o próprio colaborador opta por compartilhar com o setor médico. Qualquer tipo de julgamento, cobrança desproporcional de desempenho ou estigmatização — tanto de quem adere ao tratamento quanto de quem não adere — compromete a cultura organizacional e pode gerar riscos jurídicos e reputacionais.

Criar um ambiente seguro, respeitoso e inclusivo é condição básica para que as empresas atravessem esse novo momento de forma responsável.

UM IMPACTO QUE JÁ CHEGOU À GESTÃO

Embora recente, o avanço dos medicamentos contra a obesidade já afeta diretamente a gestão empresarial. Em 2026, com maior disponibilidade desses fármacos, lançamentos constantes e regras mais rígidas de prescrição

— como a retenção de receita determinada pela Anvisa desde 2025 — os reflexos aparecem primeiro na gestão de benefícios e nos custos dos planos de saúde.

Empresas que ignoram o tema perdem a oportunidade de melhorar a saúde da sua força de trabalho, otimizar custos assistenciais e fortalecer sua estratégia de pessoas. “O impacto vai além da saúde individual. Ele está na gestão, no orçamento e na capacidade da empresa de gerar valor. Ignorar esse movimento é, literalmente, deixar de ganhar”, conclui Marcos Oliveira.

UM DEBATE QUE VEIO PARA FICAR

Os medicamentos contra a obesidade inauguram uma nova fase na relação entre saúde, trabalho e gestão. Mais do que uma tendência farmacêutica, trata-se de um fenômeno social e econômico que exige olhar estratégico, responsabilidade ética e integração entre áreas.

Para as empresas, compreender esse cenário não é apenas uma questão de adaptação — é uma oportunidade concreta de promover bem-estar, aumentar desempenho e construir organizações mais sustentáveis em um mundo em rápida transformação. ■

Cilien Alimentação - alimentacaocorporativa.com.br

AUDITORIA NÃO É SÓ PARA S/A

Quem realmente
é obrigado a
auditar no Brasil

Durante muitos anos, a auditoria independente foi vista no Brasil como uma obrigação restrita às grandes companhias abertas, especialmente às sociedades anônimas listadas na bolsa. Essa percepção, no entanto, já não corresponde à realidade do ambiente regulatório e de negócios. Em um cenário marcado por maior fiscalização, crédito mais seletivo e exigências crescentes de governança, a auditoria deixou de ser um tema exclusivo das S.A. e passou a ocupar um papel central também para empresas limitadas de grande porte e organizações reguladas.

A confusão ainda é comum no mercado. Muitas empresas seguem operando sem auditoria independente por acreditarem que, por não serem companhias abertas, estariam automaticamente dispensadas dessa exigência. O problema é que

a legislação brasileira evoluiu, e a ausência de auditoria, quando ela é esperada ou obrigatória, pode gerar consequências relevantes, jurídicas, financeiras e estratégicas.

Segundo José Augusto Barbosa, sócio da Audcorp Auditoria e Assessoria, o ponto central é compreender que a obrigatoriedade não está ligada apenas ao tipo societário, mas principalmente ao porte, à atividade exercida e ao grau de exposição da empresa ao mercado e aos reguladores.

“A legislação brasileira não obriga todas as empresas a auditar, mas define claramente grupos que devem, sim, submeter suas demonstrações financeiras à auditoria independente. O erro é achar que apenas sociedades anônimas entram nesse radar”, explica.

QUEM REALMENTE É OBRIGADO A AUDITAR NO BRASIL

Hoje, a obrigatoriedade de auditoria independente recai sobre grupos bem definidos. O primeiro deles são as companhias abertas, ou seja, sociedades anônimas com valores mobiliários registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Essas empresas devem ter suas demonstrações financeiras auditadas anualmente, seguindo regras rigorosas de divulgação, independência do auditor e periodicidade.

Um segundo grupo, muitas vezes negligenciado, é o das sociedades de grande porte, mesmo quando constituídas como limitadas. Desde a Lei nº 11.638/2007, são consideradas de grande porte as sociedades, ou conjunto de sociedades sob controle comum, que, no exercício anterior, apresentem ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta acima de R\$ 300 milhões. Nesses casos, espera-se que as demonstrações financeiras sejam elaboradas conforme práticas contábeis completas e submetidas à auditoria independente.

Há ainda as entidades reguladas por órgãos específicos, como instituições financeiras, seguradoras, entidades de previdência complementar, operadoras de planos de saúde e empresas de setores como energia e telecomunicações. Para essas organizações, a auditoria independente é condição para funcionamento, manutenção de registro ou cumprimento de exigências regulatórias.

Além da obrigação estritamente legal, existe o que Barbosa chama de “obrigação de mercado”. Empresas que buscam financiamentos relevantes, atração de fundos de investimento ou operações de fusões e aquisições acabam sendo pressionadas a apresentar demonstrações financeiras auditadas como pré-requisito para que negociações avancem.



José Augusto Barbosa
Sócio da Audcorp Auditoria e Assessoria

“Mesmo quando a lei não impõe de forma direta, o mercado impõe. Bancos, investidores e parceiros querem confiar nos números. E, hoje, essa confiança passa quase sempre por auditoria independente”, afirma.

POR QUE TANTAS EMPRESAS LIMITADAS AINDA ACREDITAM QUE NÃO PRECISAM AUDITAR

A resistência à auditoria entre empresas limitadas tem raízes históricas. Durante muito tempo, a prática foi associada quase exclusivamente às sociedades anônimas, o que criou uma falsa sensação de dispensa automática para as Ltda. Esse entendimento, porém, não acompanha a evolução do porte e da complexidade dessas empresas.

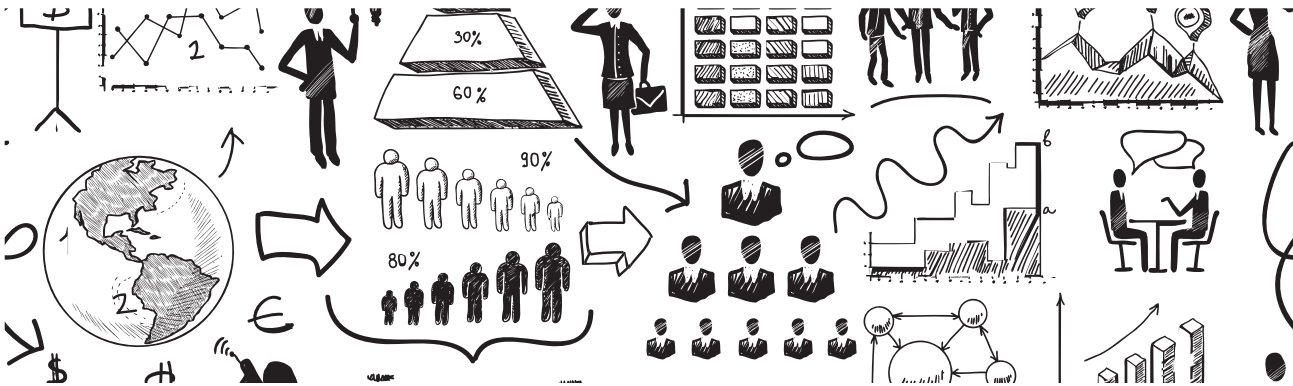
Um dos fatores que alimentam esse equívoco é o foco excessivo na forma societária, e não na dimensão econômica do negócio. “Ainda é comum ouvir a frase ‘somos apenas uma limitada’. A Lei 11.638 foi justamente criada para romper com essa lógica e trazer mais governança para empresas que, embora não sejam S.A., têm impacto relevante na economia”, pontua Barbosa.



Outro ponto crítico é a falta de integração entre áreas internas. Em muitas organizações, a empresa cresce, amplia faturamento e ativos, mas ninguém monitora se esse crescimento já a enquadra em exigências mais robustas de transparência. Contabilidade, jurídico e administração nem sempre dialogam de forma estruturada sobre esse tema.

Há também um componente sensível, o receio de exposição. Em alguns casos, a resistência à auditoria está ligada ao medo de ajustes contábeis, fragilidades de controles internos ou misturas indevidas entre despesas pessoais e empresariais. A ausência de auditoria acaba sendo usada como uma forma de adiar o enfrentamento desses problemas.

O resultado é um descompasso perigoso. Empresas que movimentam volumes expressivos de recursos, participam de cadeias produtivas complexas e se relacionam com múltiplos stakeholders operam sem o nível de transparência compatível com o seu porte.



AUDITAR NÃO É O MESMO QUE PUBLICAR BALANÇO

Outro ponto que gera confusão no mercado é a diferença entre auditar demonstrações financeiras e publicá-las. Embora relacionadas, são etapas distintas do processo de transparência corporativa.

Auditar significa submeter as demonstrações financeiras a exame de um auditor independente, que aplica procedimentos técnicos, testa saldos e transações, avalia políticas contábeis, examina estimativas relevantes e analisa controles internos. Ao final, o auditor emite um relatório expressando sua opinião profissional sobre a adequação das demonstrações às normas contábeis aplicáveis.

Já a publicação diz respeito à divulgação dessas informações ao público, por meio de jornais, sites institucionais, diários oficiais ou plataformas regulatórias. Trata-se de um ato de prestação de contas perante sócios, credores, mercado e sociedade.

Na prática, coexistem diferentes modelos. Há empresas que não auditam nem publicam. Outras auditam, mas restringem o acesso às informações a bancos ou acionistas. Há ainda aquelas que publicam balanços sem auditoria, o que reduz significativamente a credibilidade dos números. O modelo mais alinhado às boas práticas de governança é o de empresas que auditam e publicam suas demonstrações.

“A auditoria está ligada à qualidade e à confiabilidade da informação. A publicação, ao acesso a essa informação. Uma não substitui a outra”, resume Barbosa.

OS RISCOS DE IGNORAR A AUDITORIA

Ignorar a obrigação, legal ou prática, de auditoria independente pode gerar consequências relevantes. No campo regulatório, empresas fiscalizadas por órgãos como CVM, Banco Central, Susep, ANS ou agências setoriais estão sujeitas a multas, restrições operacionais e, em casos mais graves, suspensão ou perda de autorizações.

Do ponto de vista societário, administradores e conselheiros podem ser responsabilizados por descumprimento de deveres de diligência, especialmente em sociedades de grande porte ou com presença de sócios minoritários.

Na prática de negócios, os efeitos costumam ser ainda mais severos. A ausência de demonstrações auditadas tende a restringir o acesso a crédito ou encarecer operações financeiras. Em processos de fusões e aquisições, a falta de histórico auditado geralmente se traduz em maior desconfiança, due diligences mais extensas e redução de valor nas negociações.

Além disso, ambientes sem auditoria favorecem a permanência de erros relevantes ou fraudes por períodos mais longos, ampliando o impacto quando finalmente vêm à tona.

AUDITORIA: CUSTO INEVITÁVEL OU FERRAMENTA ESTRATÉGICA?

Encarar a auditoria apenas como custo obrigatório é, segundo Barbosa, uma visão limitada. Embora exista, sim, a dimensão de conformidade legal, a auditoria também funciona como instrumento de gestão, proteção e disciplina organizacional.



Uma auditoria bem conduzida ajuda a mapear riscos, fortalece a qualidade da informação usada na tomada de decisão, protege administradores em eventuais questionamentos e induz maior cuidado na condução dos negócios.

“O custo da auditoria precisa ser analisado à luz dos benefícios que ela traz, redução de riscos, fortalecimento da governança, melhor acesso a capital e menor probabilidade de surpresas desagradáveis”, destaca.

ALIADA EM TEMPOS DE CRISE

Em momentos de crise, é comum que empresários enxerguem a auditoria como um peso adicional. No médio e longo prazo, porém, a experiência mostra o contrário. Demonstrações financeiras auditadas aumentam a credibilidade em renegociações com bancos, facilitam a captação de recursos, apoiam decisões difíceis de corte ou redirecionamento de investimentos e reduzem conflitos entre sócios.

“A auditoria ajuda a esclarecer a realidade da empresa. Em cenários de pressão, isso faz diferença na negociação com credores, investidores e parceiros”, conclui Barbosa.

Mais do que uma exigência legal, a auditoria independente se consolida como um elemento central de governança e sustentabilidade empresarial, inclusive, e cada vez mais, para empresas que não são sociedades anônimas.

Audcorp Auditoria e Consultoria - audcorp.com.br

QUANDO O EMPRESÁRIO VIRA A MARCA

e o **tom da comunicação** se transforma em **risco estratégico**



No ambiente digital atual, a empresa já não fala apenas por meio de campanhas, comunicados ou redes institucionais. Ela fala pela postura de seus líderes. Para o público, investidores, clientes e colaboradores, o empresário é a empresa. E é exatamente aí que mora um dos maiores riscos estratégicos da comunicação corporativa contemporânea.

Construir reputação sempre foi um trabalho de longo prazo. Exige consistência, planejamento e atuação integrada em diversas frentes — da assessoria de imprensa às redes sociais, da publicidade ao relacionamento com públicos estratégicos. O que mudou foi a velocidade com que essa reputação pode ser colocada em risco. Em um ambiente marcado por polarização, julgamentos instantâneos e algoritmos que amplificam conflitos, o tom da comunicação deixou de ser detalhe e passou a ser fator crítico de sobrevivência do negócio.

“Hoje, construir uma reputação é um processo complexo, que exige atuação coordenada em várias frentes e pode levar anos para se consolidar. O problema é que a destruição dessa imagem pode acontecer em poucos segundos, muitas vezes por algo que nem reflete o que a empresa realmente

pensa ou faz”, afirma Paulo Ucelli, sócio da Ponto Inicial Comunicação. “Vivemos um ambiente em que a interpretação vale mais do que a intenção — e isso muda completamente a lógica da comunicação corporativa.”

O RISCO AUMENTA QUANDO O LÍDER FALA SEM FILTRO

Esse cenário se torna ainda mais delicado em 2026. O país vive um período eleitoral, somado a eventos de forte apelo emocional, como a Copa do Mundo, em um ambiente digital dominado por bolhas de opinião. “As pessoas falam cada vez mais apenas para quem pensa igual. Já as



Rogério Passos
CEO da Link3

empresas precisam falar com todos. Quando uma marca se comunica como se estivesse falando apenas com um grupo, ela automaticamente se coloca em risco”, reforça Ucelli.

Um dos erros mais comuns das empresas é subestimar o impacto do comportamento individual de seus representantes. Executivos, gestores e líderes tornaram-se extensões permanentes da marca, inclusive fora dos canais oficiais.

“Hoje não existe mais uma separação clara entre o executivo e a empresa no ambiente digital. A forma como um líder se posiciona, o que ele compartilha ou endossa nas redes sociais acaba sendo associado diretamente à marca”, explica Rogério Passos, CEO da Link3. “Muitas crises começam com algo aparentemente pequeno — uma curtida, um comentário ou uma postagem fora de contexto — que rapidamente ganha proporções enormes.”

Segundo Passos, outro erro recorrente é tratar posicionamento como improviso. “As empresas ainda acreditam que conseguem reagir no calor do momento. Isso é extremamente perigoso. Comunicação hoje precisa ser planejada, testada e alinhada à estratégia do negócio. Improviso virou sinônimo de risco.”

Paulo Ucelli acrescenta que a confusão entre opinião pessoal e discurso institucional está no centro de grande parte das crises recentes. “A empresa precisa ter valores claros, mas isso não significa transformar esses valores em militância. Na maioria dos casos, esse tipo de exposição gera cancelamento, boicotes e um desgaste que leva muito tempo para ser revertido.”

O QUE O CASO HAVAIANAS DEIXA DE ALERTA PARA EMPRESÁRIOS

O episódio envolvendo a Havaianas tornou-se um dos exemplos mais emblemáticos de como uma ação de comunicação pode sair do controle. Uma campanha interpretada como alinhada a um grupo político específico gerou boicotes, ataques e intensa polarização nas redes sociais — ainda que essa não fosse a intenção original da marca.

“O grande aprendizado desse caso é entender que a marca pode ser capturada por narrativas que não estavam no planejamento”, analisa Ucelli. “Mesmo quando existe criatividade, humor ou boa intenção, o ambiente está tão sensível que qualquer leitura enviesada pode se transformar em crise.”

Para Rogério Passos, o ponto central está na análise de contexto. “Campanhas não podem mais ser avaliadas apenas pelo impacto criativo. Elas precisam passar por filtros sociais, culturais e estratégicos. Hoje, qualquer ação precisa ser pensada considerando não só quem vai gostar, mas quem pode se sentir excluído ou provocado.”

“O erro não está em se posicionar”, completa Passos. “Está em não entender o ambiente em que se está se posicionando.”

COMO REDUZIR RISCOS NA COMUNICAÇÃO EXTERNA

- ✓ Definir claramente o tom de voz da marca e seus limites
- ✓ Evitar posicionamentos políticos explícitos em canais institucionais
- ✓ Separar opinião pessoal de discurso corporativo, especialmente em cargos de liderança
- ✓ Submeter campanhas a filtros estratégicos, sociais e culturais antes da veiculação
- ✓ Ter planos de contingência para gestão de crises digitais

PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E TREINAMENTO DEIXARAM DE SER OPCIONAIS

A complexidade do ambiente digital transformou planejamento e governança em pilares da comunicação corporativa. Media training, políticas de redes sociais e diretrizes claras deixaram de ser diferenciais e passaram a ser instrumentos de proteção da marca.

“Políticas de comunicação não existem para censurar pessoas, mas para orientar boas práticas e proteger a empresa”, explica Paulo Ucelli. “Quando colaboradores e lideranças entendem claramente o que pode ou não ser feito, o risco de crises diminui drasticamente.”

Rogério Passos reforça que o custo do erro nunca foi tão alto. “Investir em mídia está mais caro, o alcance orgânico diminuiu e a concorrência por atenção é enorme. Uma crise hoje pode simplesmente anular anos de investimento em comunicação e marketing.”

Para ele, as empresas que se destacam são aquelas que tratam a comunicação como parte da estratégia de negócios. “Não é mais um tema apenas do marketing ou do RH. É uma questão de governança corporativa.”



BOAS PRÁTICAS PARA LIDERANÇAS E PORTA-VOZES

- ✓ Participar regularmente de media training
- ✓ Ter clareza sobre o papel institucional que ocupa
- ✓ Evitar comentários impulsivos em redes sociais
- ✓ Cuidar de curtidas, compartilhamentos e interações
- ✓ Entender que, no digital, percepção muitas vezes vale mais que intenção

COMUNICAÇÃO INTERNA: O RISCO JURÍDICO QUE MUITOS EMPRESÁRIOS IGNORAM

Se a comunicação externa exige cautela, a comunicação interna tornou-se um dos pontos mais sensíveis em ambientes polarizados. Nos últimos anos, surgiram casos de empresas que se posicionaram politicamente e passaram a exigir alinhamento ideológico de colaboradores, o que resultou em conflitos e processos trabalhistas.

Segundo o advogado Mourival Boaventura Ribeiro, especialista em relações trabalhistas, esse tipo de prática representa um risco elevado. “A empresa não pode demitir ou punir um colaborador por posicionamento político. Isso pode ser caracterizado como discriminação e gerar passivos trabalhistas significativos.”

Paulo Ucelli reforça que alinhamento interno não significa uniformidade de pensamento. “Colaboradores precisam estar alinhados à estratégia e aos valores da empresa, mas não podem ser pressionados a adotar posições políticas. Misturar essas esferas é um erro que pode custar caro.”



Paulo Ucelli
Sócio da Ponto Inicial Comunicação

Rogério Passos encerra com um alerta direto às lideranças:

“Em 2026, o líder que perde o controle nas redes ou tenta levar disputas ideológicas para dentro da empresa não compromete apenas sua imagem pessoal. Ele coloca em risco a reputação, a segurança jurídica e a sustentabilidade do negócio.”

Link3 Marketing Digital
agencialinktres.com.br

Ponto Inicial Comunicação
pontoinicialassessoria.com

“QUANDO COLABORADORES E LIDERANÇAS ENTENDEM CLARAMENTE O QUE PODE OU NÃO SER FEITO, O RISCO DE CRISES DIMINUI DRASTICAMENTE.”

DESAFIOS EMPRESARIAIS EXIGEM MAIS MÉTODO

em um ano de pressão operacional

Menos dias produtivos, maior incerteza e um ambiente menos tolerante a erro

O ano de 2026 se apresenta como um teste relevante para a gestão empresarial. À primeira vista, o calendário não foge do padrão. Na prática, porém, a combinação entre menos dias produtivos, maior instabilidade econômica e mudanças estruturais cria um ambiente mais restritivo, em que erros custam mais caro e decisões precisam ser melhor calibradas.

Não se trata apenas de administrar um período com feriados, eleições e grandes eventos que reduzem o ritmo da operação. O desafio é mais amplo e exige uma leitura estratégica do cenário, especialmente para empresas que operam com margens pressionadas e dependem de previsibilidade para sustentar crescimento.

“Quando o tempo útil diminui, a empresa precisa funcionar melhor, não mais rápido”, afirma Benito Pedro Vieira Santos, CEO da Avante Assessoria.

01 MENOS TEMPO OPERACIONAL, MESMA EXIGÊNCIA DE RESULTADO

O primeiro grande desafio é o descompasso entre o tempo disponível para execução e a expectativa de desempenho. Em 2026, metas continuam sendo mensais, custos seguem recorrentes e obrigações financeiras não acompanham a redução dos dias produtivos.

Folha de pagamento, impostos, contratos, aluguel, tecnologia e juros mantêm o mesmo peso no caixa. A diferença é que a geração de receita passa a ser concentrada em menos semanas efetivas de trabalho.

“O erro comum é tentar compensar a falta de tempo acelerando decisões”, explica Benito. Esse movimento costuma gerar produção desorganizada, compras mal negociadas, piora na qualidade da entrega e pressão adicional sobre a margem.

Nesse cenário, vender, entregar, faturar e cobrar na ordem correta deixa de ser detalhe operacional e passa a ser fator crítico de sobrevivência financeira.

02

O CAIXA COMO PRINCIPAL TERMÔMETRO DA GESTÃO

Outro ponto sensível é a dinâmica do fluxo de caixa. Em um ambiente mais apertado, os efeitos das decisões aparecem primeiro no financeiro, muito antes de qualquer sinal claro no resultado contábil.

“O caixa sempre avisa antes. O problema é que muita empresa só escuta quando o mês fecha”, alerta Benito. Quando a leitura é tardia, a reação costuma ser mais cara: crédito emergencial, alongamento mal negociado de prazos e perda de poder de barganha.

Empresas que não acompanham indicadores com alta frequência tendem a operar de forma reativa. Em um ano como 2026, essa postura reduz drasticamente a capacidade de correção ao longo do percurso.

03

INCERTEZA GLOBAL AMPLIA O CUSTO DO ERRO LOCAL

Além da pressão interna, o ambiente externo adiciona complexidade. Movimentos recentes da economia global, mudanças na política comercial dos Estados Unidos e tensões geopolíticas elevam a percepção de risco e afetam decisões de investimento, crédito e planejamento também no Brasil.

Mesmo negócios focados no mercado interno sentem os reflexos desse cenário, seja no custo do capital, na volatilidade de insumos ou na retração de investimentos. “Quando o ambiente está mais instável, qualquer erro operacional ganha proporções maiores”, observa Benito.

Nesse contexto, decisões mal fundamentadas deixam de ser corrigíveis no médio prazo e passam a impactar diretamente a competitividade.



04

A PERDA DE VALOR QUE NÃO APARECE NO RADAR

Um dos riscos mais perigosos é a deterioração silenciosa do negócio. A empresa segue funcionando, faturando e entregando, mas perde eficiência aos poucos.

Preços defasados, estoques desalinhados, aumento do custo financeiro e piora no giro não provocam crises imediatas, mas enfraquecem a estrutura. “O negócio não quebra de uma vez. Ele vai perdendo força até que o espaço de reação fica muito pequeno”, explica Benito.

Esse processo tende a se intensificar em períodos de maior pressão operacional, como o que se desenha para 2026.



Benito Pedro Vieira Santos
CEO da Avante Assessoria

REFORMA TRIBUTÁRIA COM
O DESAFIO OPERACIONAL,
NÃO APENAS FISCAL

Outro fator que exige atenção é a transição da Reforma Tributária. Embora o debate costume se concentrar na carga de impostos, o impacto real está na operação.

Formação de preços, contratos, sistemas, aproveitamento de créditos e fluxo de caixa serão diretamente afetados. “O risco não está só na lei, mas na falta de simulações e ajustes prévios”, destaca Benito.

Empresas que tratarem o tema apenas como uma questão contábil correm o risco de perder margem e competitividade sem perceber.

PLANEJAR ALÉM
DO CURTO PRAZO

Diante desse conjunto de desafios, o planejamento tradicional de 12 meses se mostra limitado. Em um ano operacionalmente mais curto, decisões precisam considerar um horizonte mais amplo.

“Planejar 2026 exige olhar pelo menos dois anos à frente. Não é apenas atravessar o período, mas preservar a estrutura financeira e operacional do negócio”, afirma Benito.

Isso envolve revisar custos fixos, entender a real geração de caixa por produto ou serviço, simular cenários e definir prioridades claras — inclusive sobre o que não será feito.



TALVEZ ESTE SEJA O ANO EM QUE MUITAS EMPRESAS PERCEBAM QUE O MAIOR RISCO NÃO ESTAVA NO MERCADO, MAS NA AUSÊNCIA DE CADÊNCIA, FOCO E INDICADORES.

UM AMBIENTE MENOS TOLERANTE À
IMPROVISACÃO

O cenário que se desenha reduz drasticamente a margem para improviso. Menos tempo útil, mais pressão sobre custos, instabilidade econômica e mudanças estruturais exigem disciplina, método e acompanhamento constante.

“Talvez este seja o ano em que muitas empresas percebam que o maior risco não estava no mercado, mas na ausência de cadência, foco e indicadores”, resume Benito. Quando o tempo encurta, a gestão deixa de ser esforço e passa a ser precisão. ■

Avante Assessoria Empresarial - avanteadm.com.br

MACHADO NUNES
ADVOGADOS

Nosso propósito é transformar a advocacia no Brasil em uma ferramenta multiplicadora de resultados, tratando gente como gente.

Nós do Machado Nunes Advogados acreditamos no papel do advogado como uma ferramenta facilitadora para que as pessoas que **buscam nossos serviços alcancem seus objetivos**. Por este motivo, nos opomo-nos às barreiras comuns na relação advogado-cliente, buscando sempre ajudar nossos clientes a compreender e dominar as complicações do **legislativo, destrinchando e simplificando-as**, para apresentar todas as alternativas e apontar os melhores caminhos para cada resultado desejado.

Nossas Áreas de Atuação

Contando com a experiência e profissionalismo da nossa equipe, a Machado Nunes Advogados atua nas mais diversas áreas jurídicas, como **Compliance, Tributário, Societário, Resolução de Conflitos, Contratos e Negociações, Direito Administrativo, Infraestrutura, e Regulatório**. Também atuamos em diversos setores da economia, como o da Saúde e de Capital de Risco, entre outros.



Renato Nunes



Rafael Marques



Teresa Gutierrez

Entre em contato:
atendimento@machadonunes.com.br
11 3066-7100



ARRECADAÇÃO A QUALQUER PREÇO

Início de 2026 ampliou o caos, a insegurança jurídica e o custo de empreender



O ano de 2026 começou longe do cenário prometido pelo discurso oficial da Reforma Tributária. Em vez de previsibilidade, simplificação e segurança jurídica, empresários e gestores se depararam com uma sucessão de leis, instruções normativas e interpretações conflitantes que colocaram o ambiente de negócios sob forte tensão logo no primeiro trimestre.

Para Vagner Lima, diretor Comercial da Confirp Contabilidade, o problema não está apenas nas mudanças em si, mas na forma como elas vêm sendo implementadas.

“O que vimos foi um conjunto de medidas feitas de maneira desorganizada, em cima da hora e sem clareza. A arrecadação passou a ser tratada como prioridade absoluta, mesmo que isso gere insegurança jurídica e operacional para quem produz.”

Segundo ele, a sensação generalizada no mercado é de que o governo passou a operar sob a lógica da arrecadação a qualquer custo, mesmo que isso signifique atropelar regras consolidadas e expor empresas a riscos desnecessários.

LEIS QUE SE SOBREPÕEM E DEIXAM O EMPRESÁRIO NO MEIO DO CAMINHO

Um dos exemplos mais emblemáticos desse cenário foi a edição da Lei nº 15.270/2025, que alterou as regras para a tributação da distribuição de lucros. A norma criou exigências que desconsideram dispositivos do Código Civil, da Lei das Sociedades Anônimas e da legislação de registros mercantis, gerando uma corrida contra o tempo no fim de 2025.

“O governo publicou uma lei que passa por cima de outras leis. Isso criou uma verdadeira armadilha para as empresas, abrindo espaço para tributação retroativa por questões meramente formais”, alerta Vagner.

FALTA DE ALINHAMENTO ENTRE ÓRGÃOS PÚBLICOS

A situação foi agravada pela ausência de alinhamento entre os próprios órgãos públicos. Orientações iniciais da Junta Comercial permitiam determinadas práticas, enquanto posicionamentos posteriores do DREI passaram a vetá-las, deixando empresários e contadores sem uma referência clara.

“O contribuinte ficou perdido. Seguiu orientações oficiais que depois foram invalidadas. As perguntas e respostas da Receita Federal, em vez de esclarecer, só aumentaram a confusão”, ressalta.

STF ENTRA EM CENA PARA CONTER DANOS

A insegurança chegou a tal ponto que o Supremo Tribunal Federal (STF) precisou intervir, concedendo liminar e prorrogando prazos para regularização das atas societárias. A decisão evitou um impacto imediato ainda maior, mas não eliminou o problema estrutural.

“Quando o Judiciário precisa entrar para corrigir falhas na condução das normas, fica claro que o sistema não está funcionando. Isso não resolve a insegurança, apenas adia o problema”, avalia Vagner.

LUCRO PRESUMIDO VIRA ALVO E PRESSIONA PREÇOS

Outro movimento que acendeu o sinal de alerta no mercado foi a mudança no tratamento do Lucro Presumido. A partir da Lei Complementar nº 224/2025, o regime passou a ser formalmente classificado como benefício fiscal, abrindo caminho para o aumento da base de cálculo em 10% para empresas com faturamento acima de R\$ 5 milhões.

“O Lucro Presumido sempre foi escolhido pela previsibilidade. Ao tratá-lo como benefício, o governo deixa claro que pretende apertar esse regime até torná-lo menos atrativo”, afirma Vagner.

Na prática, a mudança afeta diretamente a formação de preços e o planejamento financeiro, especialmente em setores de serviços, onde as margens já são mais pressionadas.

“Quando a empresa não consegue prever quanto vai pagar de imposto, ela perde a capacidade de formar preço, investir e crescer de forma estruturada.”



Vagner Lima
Diretor Comercial da Confirp Contabilidade

SUCESSÃO EMPRESARIAL MAIS CARA E COMPLEXA

As alterações não se limitaram à tributação operacional. A ampliação da base de cálculo do ITCMD, com a introdução de critérios de valuation para doações e heranças de quotas e ações, trouxe novos desafios para empresas familiares.

“O governo passou a tratar a sucessão como se fosse uma venda. Isso encarece processos sucessórios, dificulta o planejamento patrimonial e pode comprometer a continuidade de muitas empresas”, observa Vagner.

ICMS EM SÃO PAULO E IMPACTO DIRETO NO CAIXA

No âmbito estadual, o fim da substituição tributária do ICMS em São Paulo adicionou mais uma camada de complexidade. Empresas que pagaram o imposto antecipadamente passaram a acumular créditos que só poderão ser recuperados ao longo de até 24 meses.

“O imposto já foi pago na compra. Agora, a empresa fica com o crédito parado, impactando diretamente o fluxo de caixa”, explica.

O PESO DA REFORMA TRIBUTÁRIA SOBRE O SETOR IMOBILIÁRIO

Entre os setores mais impactados por esse novo cenário está o imobiliário. A Reforma Tributária do Consumo dedicou um regime específico à atividade, com 26 artigos tratando exclusivamente do segmento.

A implementação será gradual, com testes em 2026, entrada da CBS em 2027 e implantação progressiva do IBS entre 2029 e 2032, substituindo definitivamente ICMS e ISS em 2033.

Esse novo modelo altera profundamente a lógica de tributação de incorporadoras, construtoras, loteadoras, empresas de locação e revenda de imóveis, passando a enquadrar também pessoas físicas como contribuintes em determinadas situações.

Além do impacto financeiro, há mudanças operacionais relevantes, como a criação do Cadastro Imobiliário Brasileiro, que padroniza critérios de avaliação e amplia o poder de fiscalização dos fiscos federal, estaduais e municipais.



“ESTAMOS CAMINHANDO PARA UM MODELO QUE TRATA O EMPRESÁRIO INADIMPLENTE COMO INIMIGO.”

Outro ponto sensível é a exclusão do Regime Especial de Tributação do IVA Dual. Empreendimentos registrados até o fim de 2028 ainda preservam parte dos benefícios, mas novos projetos passarão a recolher CBS e IBS integralmente, elevando de forma estrutural a carga tributária do setor.

EMPRESÁRIO SOB PRESSÃO CRESCENTE

Outro ponto que preocupa é o avanço do discurso do chamado devedor contumaz, que pode levar à exclusão sumária de empresas do mercado.

“Estamos caminhando para um modelo que trata o empresário inadimplente como inimigo. Isso ignora a realidade econômica e penaliza quem gera emprego, renda e atividade econômica”, alerta Vagner.

UM PRIMEIRO TRIMESTRE QUE ACENDE O SINAL VERMELHO

Para a Confirp, o primeiro trimestre de 2026 deixa um recado claro ao mercado. “O empresário vai precisar de muito mais atenção, planejamento e governança. Quem não se adaptar rapidamente corre o risco de pagar mais imposto, sofrer autuações ou perder competitividade”, conclui Vagner Lima.

O início da Reforma Tributária, que deveria marcar um avanço institucional, acabou expondo um velho problema brasileiro: a dificuldade de equilibrar arrecadação, segurança jurídica e desenvolvimento econômico. Enquanto esse equilíbrio não é encontrado, o custo segue recaindo sobre quem empreende.



O PARAGUAI EM CONTRAPONTO:

ENQUANTO O BRASIL ARRECADA A QUALQUER PREÇO, O VIZINHO ATRAI EMPRESAS

Enquanto o Brasil inicia a Reforma Tributária sob um ambiente marcado por insegurança jurídica, mudanças em cima da hora e aumento da carga fiscal, o Paraguai segue na direção oposta e se consolida como destino de empresas e indústrias brasileiras que buscam previsibilidade e competitividade.

“O que se vê no Brasil é uma ânsia de arrecadar a qualquer custo. Publicam-se leis que passam por cima do Código Civil, da Lei das S.As. e da legislação societária apenas para criar armadilhas que gerem tributação retroativa”, critica Vagner Lima, ao comparar o cenário brasileiro com o modelo adotado pelo país vizinho.

No Paraguai, o sistema tributário já opera sob um IVA único de 10%, sem a complexidade de transições longas e regras sobrepostas. Além disso, o país oferece o Regime de Maquila, um modelo de incentivo que tem atraído indústrias brasileiras ao permitir tributação de apenas 1% sobre o valor agregado para empresas que se instalam no território paraguaio com foco produtivo e exportador.

Outro diferencial citado é o custo operacional. A energia elétrica no Paraguai pode chegar a um terço do valor praticado no Brasil, somada a uma mão de obra mais competitiva e a um ambiente regulatório considerado mais estável e compreensível para o empresário.

“O contraste é evidente. Aqui, o governo cria obrigações sem sistema, muda regras no meio do jogo e publica instruções normativas que mais confundem do que esclarecem. Lá, o investidor sabe exatamente quanto vai pagar e quais são as regras do jogo”, afirma Lima.

O paradoxo é simbólico. Durante décadas, o Paraguai foi associado à informalidade e à pirataria. Hoje, passa a ser citado como exemplo regional de como usar tributação, energia e simplicidade legal como ferramentas de atração de investimento produtivo.

Enquanto isso, no Brasil, a sucessão de leis, instruções normativas e mudanças retroativas mantém empresas, contadores e investidores em estado permanente de alerta, reforçando um ambiente que continua distante da promessa de simplificação que marcou o discurso da Reforma Tributária. ■

Confirp Contabilidade - confirp.com.br



DEVEDOR CONTUMAZ

Quando critérios objetivos ampliam riscos e exigem atenção redobrada do empresariado

A promulgação do Código de Defesa do Contribuinte, por meio da Lei Complementar nº 225/2026, representa um marco relevante no sistema tributário brasileiro. Concebida para enfrentar distorções históricas do mercado, a norma introduz, pela primeira vez em âmbito nacional, critérios objetivos para a caracterização do chamado devedor contumaz.

No entanto, a aplicação prática desses parâmetros vem despertando preocupação entre empresários e especialistas, sobretudo pela amplitude dos efeitos jurídicos e econômicos envolvidos.

Embora o discurso institucional apresente a legislação como um instrumento de proteção ao contribuinte adimplente e de combate à concorrência desleal, a leitura técnica revela um cenário mais complexo. A definição legal de contumácia, ainda que aparentemente clara, estabelece uma linha extremamente sensível entre dificuldades financeiras legítimas e a imposição de sanções severas que podem comprometer a própria continuidade da atividade empresarial.

“Na teoria, o objetivo da norma é correto. O problema surge quando critérios rígidos passam a atingir empresas que não adotam a inadimplência

como estratégia, mas enfrentam ciclos econômicos adversos, sazonalidade de faturamento ou crises setoriais”, analisa o advogado Denis Barroso, sócio-fundador do Barroso Advogados Associados.

CRITÉRIOS LEGAIS E A AMPLIAÇÃO DO ALCANCE PRÁTICO

A LC 225/2026 considera devedor contumaz o contribuinte que possua débitos tributários em montante igual ou superior a R\$ 15 milhões no âmbito federal, dívida ativa superior a 100% do patrimônio líquido ou inadimplência em quatro ou mais períodos de apuração durante o exercício. A lei ainda define como reiterada a conduta que mantenha créditos tributários em situação irregular por quatro períodos consecutivos ou seis alternados no prazo de 12 meses.

Trata-se de um rol taxativo, mas que, na prática, pode alcançar um número significativamente maior de empresas do que o inicialmente imaginado. “Há setores em que o fluxo de caixa é naturalmente irregular. A soma de atrasos pontuais, ainda que sem má-fé, pode levar ao enquadramento automático como devedor contumaz”, alerta Barroso.

Esse cenário preocupa especialmente empresas de médio porte, que frequentemente operam com margens ajustadas e dependem de planejamento tributário cuidadoso para manter suas operações.

CONSEQUÊNCIAS QUE EXTRAPOLAM A ESFERA FISCAL

O enquadramento como devedor contumaz não se limita a sanções administrativas ou fiscais. A legislação prevê restrições relevantes, como impedimento ao acesso a benefícios fiscais, participação em licitações, formalização de contratos com o poder público e, em situações mais sensíveis, obstáculos diretos ao uso da recuperação judicial.



Thiago Santana Lira
Sócio Especialista - Direito Tributário
da Barroso Advogados Associados

Para o advogado tributarista Thiago Santana Lira, sócio do Barroso Advogados, o impacto sistêmico da norma precisa ser melhor compreendido pelo empresariado. “O risco não está apenas na cobrança do tributo, mas na possibilidade de paralisação de operações estratégicas da empresa. A classificação como devedor contumaz pode afetar crédito, reputação e capacidade de reestruturação”, explica.

O RISCO NÃO ESTÁ APENAS NA COBRANÇA DO TRIBUTO, MAS NA POSSIBILIDADE DE PARALISAÇÃO DE OPERAÇÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA.

JUDICIALIZAÇÃO COMO EFEITO COLATERAL INEVITÁVEL

Apesar de a LC 225/2026 assegurar o contraditório e a ampla defesa em sede administrativa, a tendência apontada por especialistas é de forte judicialização do tema. A interpretação dos critérios de injustificabilidade da inadimplência, bem como a análise da real capacidade econômica do contribuinte, tende a gerar disputas judiciais complexas.

“Estamos diante de uma legislação que transfere para o Judiciário o papel de definir, caso a caso, se houve abuso ou mera dificuldade financeira. Isso, inevitavelmente, aumentará o contencioso”, avalia Denis Barroso.



Aislan Campos Rocco
Advogado sócio da Barroso Advogados Associados



RECUPERAÇÃO JUDICIAL SOB RISCO ESTRUTURAL

Um dos pontos mais sensíveis da Lei Complementar nº 225/2026 está na possibilidade de impedir o ajuizamento ou o prosseguimento da recuperação judicial por empresas declaradas devedoras contumazes, inclusive com autorização para convalidação em falência a pedido da Fazenda Pública. A medida representa uma alteração de alto impacto na interação entre o direito tributário e o regime de soerguimento empresarial.

Para Aislan Campos Rocco, advogado especialista em recuperação de empresas e sócio do escritório, o dispositivo exige extrema cautela interpretativa. “A recuperação judicial não é um benefício gracioso ao devedor, mas um instrumento jurídico voltado à preservação da atividade econômica, dos empregos e da arrecadação futura”, afirma.

Segundo ele, a aplicação automática da sanção pode gerar efeitos econômicos e sociais contrários aos próprios objetivos da legislação. “Ao inviabilizar empresas potencialmente viáveis, corre-se o risco de reduzir a geração de riqueza, comprometer cadeias produtivas e, paradoxalmente, diminuir a arrecadação tributária no longo prazo”, destaca.

Outro ponto crítico, na avaliação do especialista, é a ausência de regras claras de transição para processos de recuperação já em curso. A lacuna legislativa amplia a insegurança

jurídica e coloca empresas em situação de vulnerabilidade justamente no momento em que buscam reorganização financeira.

“Qualquer interpretação que permita a aplicação imediata da norma a planos já homologados deve ser analisada com rigor técnico, sob pena de violação à estabilidade das relações processuais e ao próprio princípio da preservação da empresa”, conclui.

A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO PREVENTIVA

Diante desse novo cenário, a LC 225/2026 impõe uma mudança de postura ao empresariado. A gestão tributária passa a exigir monitoramento constante, análise de riscos e atuação jurídica preventiva.

“O maior erro é tratar a contumácia como um problema distante. A empresa que não acompanha seus indicadores fiscais e não estrutura uma estratégia de defesa pode ser surpreendida por um enquadramento com consequências irreversíveis”, alerta Denis Barroso.

Mais do que uma ferramenta de punição, a legislação funciona como um alerta ao mercado: dificuldades financeiras não documentadas, ausência de planejamento e falta de assessoria especializada podem transformar crises conjunturais em sanções estruturais.

Ao redefinir o conceito de devedor contumaz, o Código de Defesa do Contribuinte amplia o alcance do controle estatal sobre a atividade empresarial. O desafio, agora, será garantir que o combate à inadimplência estratégica não se converta em um fator de asfixia para empresas operacionais, preservando o equilíbrio entre arrecadação, segurança jurídica e desenvolvimento econômico. ■

Barroso Advogados Associados - baa.adv.br



Denis Barroso
Sócio-fundador do Barroso Advogados Associados

**O MAIOR ERRO É TRATAR
A CONTUMÁCIA COMO UM
PROBLEMA DISTANTE.**

DATA CENTERS, SOBERANIA DIGITAL E COMPETITIVIDADE



Por que o Brasil precisa **investir agora** em infraestrutura de dados

O Brasil atravessa, em 2026, um momento decisivo para o seu posicionamento na economia global. Em um cenário marcado por volatilidade cambial, disputas geopolíticas, avanço acelerado da inteligência artificial e crescente dependência de dados, investir em infraestrutura digital deixou de ser uma escolha setorial para se tornar uma estratégia de Estado. Nesse contexto, os data centers emergem como um dos ativos mais estratégicos para o futuro econômico, tecnológico e institucional brasileiro.

Mais do que prédios cheios de servidores, os data centers são hoje a espinha dorsal da economia digital. É neles que operam sistemas financeiros, plataformas de comércio eletrônico, aplicações de inteligência artificial, serviços de saúde, educação, logística, agronegócio e praticamente toda a cadeia de inovação que sustenta a chamada Economia 4.0. Sem essa infraestrutura, não há transformação digital, não há soberania de dados e tampouco competitividade internacional.

O desafio brasileiro sempre foi conciliar potencial estrutural com um ambiente econômico historicamente hostil a investimentos intensivos em capital. Custos elevados, carga tributária complexa, volatilidade do dólar e insegurança jurídica transformaram o país, por muito tempo, em um mercado promissor, porém difícil. Esse cenário começa a mudar a partir de 2026, com a implementação do REDATA e sua convergência estratégica com a Lei do Bem.

UM SETOR ESTRUTURALMENTE RESILIENTE E CADA VEZ MAIS ESTRATÉGICO

O crescimento do setor de data centers no Brasil não é conjuntural nem especulativo. Ele é sustentado por vetores de longo prazo que atravessam ciclos econômicos e governos. A digitalização das empresas, a expansão do e-commerce, o avanço do Open Finance, a adoção massiva de soluções em nuvem, a automação industrial e a popularização da inteligência artificial criaram uma demanda estrutural por processamento, armazenamento e segurança de dados.

Mesmo em momentos de desaceleração econômica, essa demanda não desaparece. Ela apenas se reorganiza. Projetos podem ser escalonados, mas não são abandonados. Isso torna o setor mais resiliente do que outros segmentos de infraestrutura tradicional e o posiciona como um termômetro da confiança institucional e econômica do país.

Além disso, o Brasil reúne características únicas que o colocam naturalmente como um hub de dados da América Latina. Um mercado interno robusto, exigências regulatórias de dados locais em setores como financeiro e saúde, uma matriz energética majoritariamente renovável e uma posição geopolítica estratégica fazem do país um candidato natural a concentrar investimentos globais em infraestrutura digital.

DÓLAR, ELEIÇÕES E O RISCO INVISÍVEL DA INFRAESTRUTURA DIGITAL

Apesar de operarem majoritariamente em reais, os data centers convivem com uma realidade financeira fortemente dolarizada. Servidores, sistemas de refrigeração, equipamentos de rede, softwares, licenças e boa parte da tecnologia crítica são importados ou têm seus preços indexados à moeda americana. Isso faz com que a volatilidade cambial tenha impacto direto sobre o CAPEX e o OPEX dos projetos.

Em anos eleitorais, essa exposição se intensifica. A incerteza política, as expectativas em relação à política fiscal e a sensibilidade dos investidores ao risco Brasil costumam provocar oscilações mais abruptas no câmbio, encarecendo investimentos de longo prazo e elevando o custo de capital.

Esse ambiente torna o planejamento mais complexo e reforça a importância de políticas públicas que reduzam riscos estruturais. É justamente nesse ponto que o REDATA ganha

relevância estratégica ao atuar como um amortecedor da volatilidade cambial sobre a base de investimento.

REDATA: QUANDO IMPOSTO VIRA PROCESSAMENTO

A Medida Provisória nº 1.318/2025 inaugurou um novo capítulo para a infraestrutura digital brasileira. O REDATA altera de forma profunda a lógica econômica dos projetos de data centers ao eliminar o chamado pedágio tributário sobre o CAPEX. A suspensão e a alíquota zero de PIS, Cofins, IPI e Imposto de Importação para bens e serviços reduzem drasticamente o investimento inicial e encurtam o prazo de retorno dos projetos.

Na prática, isso significa transformar um gasto passivo em um ativo produtivo. O capital que antes era consumido por impostos passa a ser investido diretamente em capacidade de processamento, eficiência energética, segurança e inovação tecnológica.

Segundo Sidirlei Fabiani, sócio-diretor da Gestiona Assessoria Empresarial, o REDATA reposiciona o Brasil no mapa global de investimentos em tecnologia. "O que o REDATA faz é remover um dos principais entraves históricos do país, que era o custo de entrada. Quando o investidor percebe que o imposto deixa de consumir o orçamento inicial, o projeto muda completamente de patamar. O Brasil deixa de ser um mercado caro e imprevisível para se tornar competitivo e estrategicamente atrativo."

Outro efeito relevante do regime é a mitigação do risco cambial. Como grande parte da tecnologia é importada, a desoneração reduz o impacto da volatilidade do dólar sobre a base de cálculo dos tributos, protegendo o fluxo financeiro dos projetos e aumentando a previsibilidade, um fator decisivo para investimentos com horizonte de 20 ou 30 anos.

LEI DO BEM: DA INFRAESTRUTURA À INTELIGÊNCIA

Se o REDATA viabiliza a construção da infraestrutura física, a Lei do Bem atua como o motor da inovação contínua. A combinação dos dois instrumentos cria um ecossistema de alta performance tributária. Enquanto um reduz o custo de implantação, o outro incentiva o desenvolvimento de software, algoritmos de inteligência artificial, soluções de eficiência energética e cibersegurança, com deduções diretas no IRPJ e na CSLL.

Essa complementaridade transforma o Brasil em algo maior do que um simples hospedeiro de servidores. Permite que as empresas operem, inovem e desenvolvam tecnologia de ponta localmente, agregando valor à economia e fortalecendo a soberania digital.

Para Sidirley Fabiani, essa integração é o diferencial mais estratégico do novo ciclo. “A sinergia entre REDATA e Lei do Bem cria um ambiente que não apenas atrai capital, mas estimula inovação contínua. O país passa a competir não só pelo custo, mas pela inteligência embarcada na operação.”



Sidirley Fabiani
Sócio-diretor da Gestiona

SUSTENTABILIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA, NÃO COMO CUSTO

Em um mundo pressionado por metas de descarbonização, os data centers enfrentam crescentes cobranças ambientais. O que em outros países é um obstáculo, no Brasil se transforma em vantagem competitiva. A matriz energética renovável, combinada com as diretrizes do REDATA, posiciona o país como referência em data centers verdes.

Energia limpa, previsibilidade de custos e aderência a critérios ESG tornaram-se ativos estratégicos na atração de fundos globais e hyperscalers. Enquanto pólos tradicionais enfrentam crises energéticas e dependência de combustíveis fósseis, o Brasil oferece uma alternativa sustentável, escalável e alinhada às exigências do mercado internacional.

DESCONCENTRAÇÃO REGIONAL E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Outro impacto relevante do REDATA é a desconcentração regional dos investimentos. Ao estimular projetos fora do eixo tradicional Sul-Sudeste, o regime promove o surgimento de novos pólos tecnológicos no Nordeste, Norte e Centro-Oeste, aproximando o processamento de dados das fontes de energia renovável e dos usuários finais.

Essa descentralização fortalece a resiliência da infraestrutura nacional, reduz riscos operacionais e gera empregos qualificados em regiões historicamente afastadas da economia digital, ampliando o impacto social e econômico dos investimentos.

UM PROJETO DE PAÍS, NÃO APENAS DE SETOR

O avanço dos data centers no Brasil é, acima de tudo, um reflexo de escolhas estratégicas. Em um ambiente global cada vez mais competitivo, dados são poder, infraestrutura é soberania e previsibilidade é vantagem econômica.

A partir de 2026, com o REDATA e a Lei do Bem plenamente integrados, o país inaugura um novo ciclo para a sua infraestrutura digital. Um ciclo que conecta investimento privado, política pública, inovação, sustentabilidade e competitividade global.

Para as empresas, o recado é claro. Planejamento tributário, estruturação de projetos de inovação e decisões antecipadas serão determinantes para capturar esse momento. Para o Brasil, trata-se de uma oportunidade histórica de deixar de ser apenas consumidor de tecnologia e assumir um papel protagonista na economia global de dados. ■

Gestiona Consultoria Lei do Bem
gestaoconsciente.com.br

DÓLAR, ELEIÇÕES E GESTÃO DE RISCO

Por que a volatilidade cambial exige **preparo das empresas**



Durante muito tempo, o dólar foi visto por parte do empresariado brasileiro como uma variável distante, relevante apenas para exportadores, importadores ou grandes grupos multinacionais. Essa leitura, no entanto, tornou-se obsoleta. Em um ambiente econômico cada vez mais integrado, a moeda americana passou a exercer influência direta sobre praticamente todos os setores da economia — inclusive sobre empresas que atuam exclusivamente no mercado interno.

Esse impacto se intensifica em anos eleitorais. A combinação entre incerteza política, expectativas em relação à condução da economia e sensibilidade dos investidores ao risco Brasil costuma provocar oscilações mais abruptas no câmbio, criando um cenário desafiador para o planejamento financeiro das empresas.

“O dólar hoje é uma variável sistêmica. Ele afeta toda a economia, não apenas quem importa ou exporta. Custos internos, considerados locais, muitas vezes estão direta ou indiretamente atrelados à moeda americana”, afirma Erika Bachiega, Fundadora da Lumen Finance (correspondente bancária exclusiva do Banco Ouribank).

Para a executiva, ignorar essa dinâmica significa assumir riscos desnecessários em um contexto no qual previsibilidade se tornou um diferencial competitivo.



O DÓLAR ALÉM DO COMÉRCIO EXTERIOR

Mesmo empresas que não realizam operações em moeda estrangeira acabam sentindo os efeitos da variação cambial. Combustíveis, energia, tecnologia, softwares, equipamentos, logística e matérias-primas têm seus preços influenciados pelo dólar. Esses custos se propagam ao longo da cadeia produtiva, pressionando fornecedores e, consequentemente, os preços finais.



Erika Bachiega
Fundadora da Lumen Finance

Além disso, a alta do dólar tende a impactar indicadores macroeconômicos relevantes, como inflação e juros. Com a pressão inflacionária, o Banco Central costuma adotar uma postura mais restritiva na política monetária, elevando taxas de juros e encarecendo o crédito.

“O efeito não é apenas sobre o custo dos insumos, mas também sobre o ambiente de negócios como um todo. O crédito fica mais caro, o consumo tende a desacelerar e as empresas passam a operar em um cenário mais defensivo”, explica Erika.

Esse conjunto de fatores afeta margens, reduz a capacidade de investimento e torna a gestão do caixa mais complexa, especialmente para empresas que operam com estruturas financeiras mais enxutas.



ELEIÇÕES E VOLATILIDADE: QUANDO O RISCO AUMENTA

Em anos eleitorais, a instabilidade costuma ganhar força. O mercado financeiro reage às incertezas relacionadas ao futuro das políticas fiscal, econômica e regulatória do país. Investidores acompanham de perto discursos, programas de governo e sinais emitidos pelos candidatos, ajustando suas posições conforme a percepção de risco.

“O que observamos nesses períodos é um aumento significativo da volatilidade. Entradas e saídas de capital se intensificam, o que afeta diretamente o câmbio, os juros e a bolsa”, destaca Erika.

Para as empresas, esse ambiente se traduz em maior dificuldade de planejamento. Contratos de médio e longo prazo ficam mais difíceis de precificar, investimentos são postergados e decisões estratégicas passam a ser tomadas com maior cautela.

Mais do que tentar antecipar o resultado das eleições, especialistas recomendam que

as empresas foquem em mecanismos de proteção que permitam atravessar períodos de instabilidade com maior segurança financeira.



ONDE O CÂMBIO PESA NO CUSTO DAS EMPRESAS

Os impactos da variação cambial podem ser divididos entre diretos e indiretos. Entre os custos diretamente afetados estão matérias-primas e insumos importados, máquinas e equipamentos, combustíveis, energia, fretes internacionais, tecnologia, softwares e serviços contratados no exterior. Também entram nessa conta dívidas, financiamentos e contratos indexados ao dólar.

Nesses casos, a alta da moeda americana costuma gerar impacto imediato no fluxo de caixa, exigindo respostas rápidas da gestão financeira.

Já os impactos indiretos tendem a ser mais difíceis de mensurar, mas não menos relevantes. Fornecedores nacionais que dependem de insumos importados repassam aumentos de preços, pressionando toda a cadeia produtiva. Paralelamente, a influência do câmbio sobre inflação e juros encarece o capital de giro e reduz a atratividade de novos investimentos.

“No fim, a volatilidade cambial afeta a formação de preços, o planejamento financeiro e a sustentabilidade das margens, inclusive em empresas que não têm nenhuma operação direta em dólar”, reforça a fundadora da Lumen.

HEDGE CAMBIAL: UMA FERRAMENTA ACESSÍVEL A TODOS OS PORTES

Apesar desse cenário, ainda é comum associar o hedge cambial a grandes corporações, com departamentos financeiros robustos e acesso a operações sofisticadas. Essa percepção, segundo especialistas, impede que pequenas e médias empresas adotem práticas que poderiam trazer mais estabilidade ao negócio.

“O hedge cambial não é exclusivo de grandes empresas. Qualquer empresa que tenha algum tipo de exposição ao dólar, mesmo que indireta, pode — e deveria — considerar estratégias de proteção”, afirma a CEO da Lumen Finance.

A diferença está no desenho da estratégia. Grandes companhias costumam utilizar instrumentos mais complexos e volumes elevados, enquanto PMEs podem recorrer a soluções mais simples, ajustadas ao seu fluxo de caixa e à sua realidade operacional.

Travas de câmbio, contratos a termo e NDFs são exemplos de instrumentos que permitem proteger custos ou obrigações futuras sem exigir estruturas complexas. O objetivo é reduzir a incerteza e permitir uma gestão financeira mais previsível.

\$ PROTEÇÃO SEM ESPECULAÇÃO

Um dos equívocos mais comuns em relação ao hedge cambial é a ideia de que ele serve para “ganhar” com a variação do dólar. Na prática, sua função é exatamente o oposto: reduzir riscos.

“O hedge não tem como objetivo especular. Ele existe para proteger margens, dar previsibilidade ao caixa e permitir que a empresa foque no seu negócio principal”, explica Erika Bachiega.

O ponto de partida é o mapeamento do fluxo de caixa, identificando receitas, custos ou obrigações influenciadas pelo dólar. A partir desse diagnóstico, é possível estruturar operações alinhadas ao valor e ao prazo da exposição, sem comprometer a rotina operacional da empresa.

Esse tipo de abordagem se mostra especialmente relevante em períodos de maior instabilidade, como anos eleitorais, quando a volatilidade tende a ser mais intensa e menos previsível.

\$ GESTÃO DO RISCO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Em um ambiente econômico marcado por incertezas recorrentes, a gestão do risco deixou de ser um tema restrito à área financeira e passou a integrar a estratégia do negócio. Empresas que conseguem antecipar cenários, proteger margens e manter previsibilidade financeira ganham vantagem competitiva em relação àquelas que apenas reagem aos movimentos do mercado.

“O dólar não é uma variável que pode ser ignorada. Mesmo quando a empresa acredita não ter exposição, ela quase sempre existe de alguma forma”, alerta Bachiega.

Mais do que tentar prever o comportamento da moeda, o desafio das empresas está em se preparar para a volatilidade. Em anos eleitorais ou não, o câmbio seguirá sendo um fator determinante para custos, preços, investimentos e decisões estratégicas.

Nesse contexto, o preparo financeiro deixa de ser apenas uma questão de prudência e passa a ser um elemento essencial para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios. ■

Lumen Finance - lumenfinance.com.br



Soluções Completas para a Conformidade com a NR-01

Somos **especialistas** em **saúde mental corporativa** com mais de **16 anos de experiência**.

Nosso **objetivo** é ajudar **empresas** a criarem ambientes mais **saudáveis, humanos e produtivos**.

Nossas **soluções**:

- 1 Palestras Presenciais e Online
- 2 Avaliação Psicossocial
- 3 Mentoria para Líderes e Times
- 4 Psiquiatria e Psicologia (Online e Presencial)
- 5 Programas de Saúde Mental

Contato:

Site: www.doutorestresse.com.br

End: Av. Iraí 143, Moema, São Paulo

Telefone: (11) 99727-3846

Email: contato@doutorestresse.com.br

Instagram: @doutor.estresse



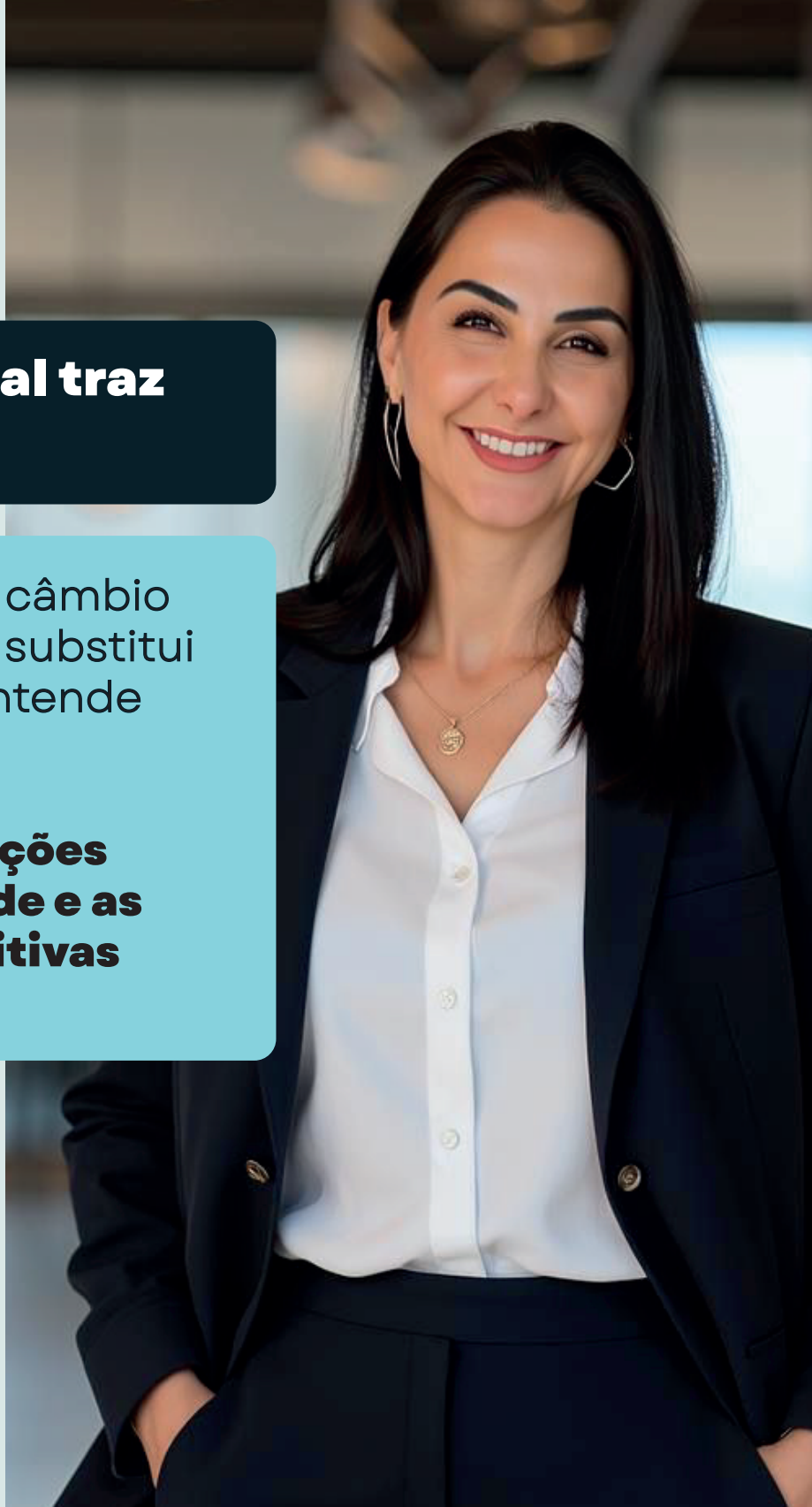
Inteligência Artificial traz muitos benefícios.

Mas quando o assunto é câmbio para sua empresa, nada substitui falar com alguém que entende sua operação.

Lumen Finance – operações de câmbio com agilidade e as cotações mais competitivas do mercado!



Me envie uma mensagem no WhatsApp e faça sua cotação.



As operações são realizadas em parceria com o Banco Ouribank. Nenhum recurso é transacionado pela Lumen Finance. A Lumen Finance atua como correspondente cambial do Banco Ouribank.