the HARD MODE MAGAZINE

2° EDIÇÃO
OUTUBRO
2026



"Marcas fortes não acontecem por acaso."

ENTREVISTA EXCLUSIVA

MARCELA REZENDE

ÍNDICE

4 MARCELA ZAIDEM
Não me cabe o papel de heroína

7 MARCELA REZENDE
Sua marca já existe. A questão é como você a está construindo

8 ALEJANDRA AGUILERA
Do fogo, uns saem com cinzas. Eu saí com ferramentas

9 ALESSANDRA LORENZON
Experiência do cliente não é simpatia. É gestão

10 ALEXANDRA CIRINO
O que muda quando você reconhece o seu próprio valor

11 AMANDA ESCOCIO
Liderança intencional

12 ARIEL SANTIAGO
Da renda ao patrimônio

13 BEATRIZ RANGEL
A IA pode pensar mais rápido. Mas quem está decidindo pela sua empresa?

14 BRENDA LEZIE
Se você não contar a sua história, quem contará?

15 CARLA PASSARELLI
Fazer a engrenagem girar

17 BRIDILLA TRAPP
Da moda à construção de uma marca que transforma rotina em ritual

18 BRUNNA VIANA
Entre a Faria Lima e o campo

20 CAROLINE ROSA
Quem está lucrando com a ausência da sua decisão?

21 CAROLINE KAISER DANIEL
Liderar, transformar e abrir caminhos

22 CLÁUDIA ALCÂNTARA
Uma marca forte começa quando você para de olhar só para o mercado

24 DANIELA JONES CANDIDO GOMES
O sucesso também exige coragem para recomeçar

EXPEDIENTE

Founder
Marcela Zaidem
Community Manager
Giulia Paulino Sampaio Costa
Desenvolvimento Editorial e Curadoria de Conteúdo
André Varejão
Direção de Arte da Capa
Marco Fortunato
Conselho editorial
Equipe Aika
Revisão
Letícia Teófilo
Projeto gráfico e diagramação
Jéssica Wendy

As matérias assinadas não representam a opinião da THM Magazine. Todo o conteúdo é de responsabilidade de suas autoras. As imagens das autoras foram fornecidas diretamente por elas ou cedidas para fins de divulgação. Fica expressamente proibida a reprodução total ou parcial dos conteúdos publicados sem a prévia autorização da revista.

Aika Editora

AIKA EDITORA LTDA.

Todos os direitos reservados.

Avenida Gonçalves Magalhães, 560
Vila Trujillo - Sorocaba - SP - Brasil
CEP: 18060-240
contato@aikaeditora.com.br
www.**aikaeditora**.com.br

the HARD MODE

A REVISTA PARA QUEM ESCOLHEU NÃO TOMAR ATALHOS.

25 DANIELA PESCIO
A estratégia invisível: quando hospitalidade vira vantagem competitiva

26 DINAH PEREIRA RÊGO
Saí de uma bolha e ainda não sei o que vem. E é isso que me anima

27 ELAINE HESBERG
Do descarte ao valor: como o varejo circular está transformando perdas em novos negócios

28 EVELYN CARVALHO
A diferença entre conquistar visibilidade e construir valor percebido

30 GRACIANA ARNÚS
Estilo não é tendência, é identidade

31 ISABELLA CRUZ
O poder de decisão começa nos seus hábitos

33 JAQUELINE MUNDIM
Sua empresa cresceu. Mas ela amadureceu?

34 JESSICA KUCHAR
Sua empresa tem fôlego para a própria ambição?

35 JULIANA CRUZ
O custo oculto do esgotamento

36 JULIANA LOCH
Além do crachá

37 JULIETH MELLO
A outra face da diversificação

38 KARLA DINIZ
Nem à frente nem atrás: a mulher caminha ao lado na liderança

39 MARCELA BELLO
Alta performance não é fazer mais: é aprender a escolher melhor

40 KARLA MONIELLY BELCHIOR
O que o luto me ensinou sobre gestão

42 MARCELE LOPES DE ALMEIDA
O “The Hard Mode” de ser sócia

43 MARIANA NALIN
Seja obcecado pelos “porquês”

45 MARIANA NASSAR
O que um aplicativo de relacionamento e dois falidos te ensinam sobre uma marca avaliada em US$ 500 milhões

46 MARINA LIMA
A coragem de suceder

47 MICHELLY MOTTA
Disseram que cólica é normal. Você foi enganada

48 MILENA SAKAMOTO
A era do evento bonito acabou...

49 MILLY LACOMBE
O ódio não é contra o futebol feminino; é contra mulheres

50 MIRNA ABOU RAFÉE
O problema da ambição feminina não é o tamanho. É a formulação

51 NYCOLLE SOARES
Sociedade não é apenas escolha

53 MÔNICA ESPERIDIÃO
Do gramado ao conselho: a revolução que está reescrevendo a economia do esporte

54 PALOMA HIRAKAWA
Não é fase. É um novo ciclo

55 PAMELA OTERO
Quando foi que estar ocupada virou sinônimo de estar viva?

56 PAOLA PASSOS
Quando a dor encontra um propósito

57 PATRÍCIA REBEL
Sua empresa cresceu. Sua gestão financeira cresceu junto?

58 PAULA GALANTE
Responda seus porquês

59 PAULA YOUNG
O estádio depois do apito final: a nova economia dos 365 dias

60 PRISCILLA MONTEIRO
Cultura organizacional: o ativo invisível que pode acelerar ou limitar o crescimento de sua empresa

61 PRISCILLA WHITAKER
O futuro também pode ser feito à mão

62 RUSKAYA ZANINI
Por que o cuidado precisa chegar ao poder

63 SIMONE DINIZ
A fórmula que escolhi para a minha vida

64 TAMIRIS DE SOUZA
Autoridade não se ganha. Se constrói

65 TATIANA OLIVEIRA
O fim da autoridade sem lastro

66 THAYS COELHO
O custo invisível da indecisão

67 VALESKA TOUNOUR
Acessórios não são detalhe. São linguagem

68 ARIADNE MARANHÃO
Um olhar sobre o que podemos ser

Não me cabe o PAPEL DE HEROÍNA

Eu desconfio de histórias em que tudo o que deu errado acaba explicado pelo sucesso de quem conta.

A dificuldade vira preparação. A perda vira combustível. A falta de dinheiro vira uma escola. No fim, parece que a vida sabia exatamente o que estava fazendo.

Quem viveu sabe que não é tão organizado assim.

É esse uso da jornada do herói que me incomoda. Para apresentar alguém como extraordinário, primeiro é preciso mostrar o quanto essa pessoa sofreu. O público conhece os obstáculos, torce pela virada e aplaude a conquista. Funciona como narrativa. Mas eu tenho resistência a fazer da minha vida esse roteiro.

Há uma contradição aí: uma história construída para celebrar o protagonismo pode depender demais do lugar de vítima. A pessoa venceu, mas precisa voltar ao sofrimento toda vez que vai explicar quem é. Como se suas decisões, sua competência e seu trabalho precisassem daquela validação.

Eu não quero que a medida do que construí seja o quanto foi difícil chegar.

Fui adotada aos nove meses de idade. Depois da adoção, descobriram que meu fêmur não estava formado. Precisei usar um aparelho até os três anos. Meu pai era motorista, minha mãe tinha uma lanchonete na porta de casa. Eles iam de ônibus comigo para o Rio de Janeiro, onde ficava o médico que fazia o tratamento de que eu precisava.

Eu poderia contar isso como o primeiro desafio que "superei". Mas eu era um bebê. Quem pegava o ônibus eram os meus pais.

Essa é outra coisa que me incomoda nessas narrativas: a facilidade com que transformamos o esforço de várias pessoas na grandeza de uma só.

Estudei em boas escolas com bolsa. Não fazia as viagens porque não tínhamos dinheiro. Entrei na faculdade com bolsa também. Comecei a trabalhar como assistente e fui construindo minha trajetória.

Não vou dizer que ficar de fora das viagens foi importante para o meu desenvolvimento. Eu queria ir. Também não preciso atribuir à falta de dinheiro o mérito pela minha ambição. Sempre fui ambiciosa. Queria crescer, ganhar dinheiro e ocupar espaços que não estavam previstos para mim.

Nunca coube muito bem nos papéis que tentaram me atribuir. Sempre havia uma expectativa sobre até onde eu poderia ir, o que deveria querer ou com o que deveria me contentar. Eu queria mais. Minha ambição não precisa de uma infância difícil para ser legítima.

E não é porque o papel de heroína parece um elogio que ele deixa de ser um papel escrito por alguém.

Ao refletir para escrever este artigo, pensei sobre quando decidi que mudaria a vida da minha família. Seria conveniente ter uma cena marcante para contar. Uma promessa, uma conversa, um instante em que tudo ficou claro.

Não foi assim.

Foi natural. Eu já queria crescer. Meu pai faleceu, tive filhos e fui assumindo a responsabilidade de ser o pilar da família. Não houve uma cerimônia de passagem. A vida foi exigindo decisões, e eu fui assumindo o que precisava assumir.

Hoje, boa parte do meu cuidado se expressa em prover. Quero ter condições de cuidar da minha família, oferecer segurança e ampliar nossas possibilidades. Isso passa por dinheiro. Passa por trabalho e por responsabilidade. Não vejo motivo para tratar essa parte como se fosse menos bonita de dizer.

Tive razões para me sentir injustiçada em diferentes momentos. Poderia ter permanecido nelas. Escolhi me afastar desse lugar. Isso não muda o que aconteceu, mas muda o espaço que esses acontecimentos ocupam nas minhas decisões.

O problema é quando contar a própria história parece exigir uma escolha entre exibir as feridas e apresentar apenas as conquistas.

Quem me conhece hoje não necessariamente sabe da bolsa, das viagens às quais eu não fui ou da lanchonete na porta de casa. E quem vive uma realidade parecida com aquela pode olhar para mim e enxergar apenas distância. Falta uma informação que permitiria identificação.

Eu sei o valor que essa informação pode ter. Só não quero que ela venha acompanhada da promessa de que, se eu consegui, qualquer pessoa consegue. Minha trajetória não me autoriza a simplificar a vida dos outros.

Também pensei sobre quando senti que tinha conseguido mudar a realidade da minha família. E a resposta foi: ainda não sinto que consegui, mas trabalho todo dia para isso.

Reconheço o que construí. Mas não tenho aquela cena final em que considero a missão cumprida e os créditos começam a subir. Tenho responsabilidades que continuam e ambições também.

Talvez seja isso que eu queira preservar quando resisto à jornada do herói: o direito de contar uma vida sem precisar fazê-la parecer um destino. Nem tudo o que doeu precisava acontecer. Nem toda dificuldade deixou uma lição. E muita coisa boa foi construída com a participação de gente que jamais apareceria na capa dessa história.

Comecei este artigo dizendo que não gosto da jornada do herói. E terminei contando de onde vim, o que enfrentei e o que construí.

A contradição não passou despercebida.



Contar a minha história, eu conto. Mas não vou dar ao sofrimento o crédito por tudo o que fiz.

O papel de heroína não me cabe. Aprendi a não diminuir a minha vida para caber no que esperam de mim. Não vou começar agora só porque esse papel vem com aplausos.

Marcela Zaidem é fundadora e CEO da CNP People Solutions, mentora, advisor e palestrante. Há dezoito anos, atua na interseção entre cultura, liderança e estratégia, com passagens por Disney, Cosan, Globo e Fox Sports, além de ter sido sócia e diretora de Pessoas do G4 Educação. Hoje, aconselha CEOs e fundadores em desafios de crescimento, liderança e execução. À frente da CNP, transforma cultura em método de gestão, ajudando empresas a criar critérios mais claros, fortalecer líderes e fazer a estratégia acontecer na prática. Criou o The Hard Mode, clube exclusivo para mulheres que combina conexões relevantes, repertório e desenvolvimento profissional. Como palestrante, leva para grandes eventos uma visão construída na experiência: cultura não é o que a empresa diz. É o padrão de decisões e comportamentos que ela sustenta enquanto cresce.

@marcela.zaidem



Sua marca já existe. A QUESTÃO É COMO VOCÊ A ESTÁ CONSTRUINDO

Marca pessoal parecia assunto para influenciadores, enquanto marca empresarial era vista como responsabilidade do Marketing. As duas ideias estão ultrapassadas.

Tudo o que fazemos constrói marca.

Marca é percepção — e ela não nasce apenas do que comunicamos intencionalmente. É construída em cada interação e detalhe: na forma como uma empresa atende um cliente, responde a um problema, escolhe parceiros e orienta seus colaboradores e executivos.

Com pessoas, acontece o mesmo. A maneira como você trata alguém, conduz uma conversa difícil, escolhe os temas sobre os quais fala e decide o que aceita ou recusa deixa uma impressão. A soma dessas impressões constrói sua marca.

Na minha carreira, percebi que as marcas mais fortes nunca começam pela comunicação. Começam pela cultura: quem somos, aonde queremos chegar, quais valores não negociamos e quais comportamentos incentivamos.

Depois, vêm a proposta de valor e o posicionamento: o que entregamos, para quem, o que nos diferencia e qual espaço queremos ocupar. Só então essa essência se traduz em identidade e experiências.

Cultura, posicionamento e expressão precisam contar a mesma história.

Não adianta uma campanha dizer que uma empresa é inovadora se seus processos são burocráticos. Nem afirmar que o cliente está no centro se o atendimento demonstra o contrário. A marca é construída pelas evidências que confirmam ou contradizem sua promessa.

Levei algum tempo para perceber que essa lógica também deveria ser aplicada a mim. Acreditava que os resultados do meu trabalho seriam suficientes para construir minha reputação. Até entender que competência é a base, mas nem sempre conta toda a história.

Quando passei a comunicar com clareza quem sou, no que acredito e pelo que quero ser reconhecida, vieram novas conexões e oportunidades. O mercado passou a enxergar aquilo que eu já era.

Marca pessoal não é exposição. **É clareza, intenção e consistência.**

Uma marca forte chega antes de você. Abre portas, atrai clientes, talentos e parceiros e gera confiança antes da primeira conversa.

Sua marca está sendo construída. A pergunta é: a percepção que existe hoje sobre você e sua empresa ajuda a construir o futuro que deseja?

Marcela Rezende é CMO do Stark Bank e fundadora da MR Marketing & Branding. Com mais de vinte anos de carreira, liderou marcas como L'Oréal, Estée Lauder, Bacardi e Alpargatas. Especialista em marketing e branding, atua também como mentora, conselheira e investidora-anjo.

@marcelaprezende

Do fogo, uns saem com cinzas. EU SAÍ COM FERRAMENTAS

Resiliência não é aguentar dor — é a habilidade de converter todo problema em solução.



Alejandra Aguilera é empresária no setor de logística internacional que transforma vivência em método. Colombiana de raízes, brasileira de trajetória, conecta pessoas e negócios pelo mundo e faz de cada obstáculo um recomeço — com a serenidade de quem aprendeu a viver com intenção.

@iam.alejandraaguilera
@kombibrazilteam

Em 2019, sobrevivi a um acidente de avião com a minha família. Nos anos seguintes, a vida ainda me cobraria a perda mais dura que uma mãe pode atravessar. Eu poderia ter usado qualquer uma dessas coisas como desculpa para parar. Escolhi usá-las como método.

Foi isso que a adversidade me ensinou — e é isso que me define como empreendedora: a capacidade de pegar um problema, por maior que ele seja, e devolvê-lo ao mundo como solução.

Resiliência, para mim, nunca foi aguentar dor calada. É uma habilidade prática: a ponte entre o que quebra e o que se constrói.

A primeira coisa que aprendi foi a dizer não.

Não por dureza, mas por estratégia. Quem tenta abraçar tudo não resolve nada. Respeitar meus limites virou minha maneira de focar — dizer não ao que dispersa é dizer sim ao que importa.

Todo empreendedor que se perde, se perde por excesso: de sim, de frentes, de pressa.

A segunda foi parar de esperar o cenário perfeito.

Ele não vem. A vida me tirou o luxo da pressa e a ilusão de controle; em troca, me deu clareza. Decido rápido, ajusto no caminho, sigo. Problema não me paralisa mais — ele virou matéria-prima.

É isso que significa, para mim, viver no "hard mode": não escolher o caminho mais fácil, e sim transformar o mais difícil em vantagem. Ninguém constrói algo relevante sem atravessar o fogo.

Do fogo, eu saí com ferramentas para reconstruir. E, quando reconstruí, ganhei asas. É assim que enxergo a fênix: ela não foge das chamas — renasce delas e voa mais alto do que antes.

Que você nunca confunda cinzas com fim. Renasça. Voe mais em sua vida.

Porque problemas todo mundo tem — solução é uma decisão. E essa decisão ninguém tira de você.

MEMBRA COLUNISTA ■ **ALESSANDRA LORENZON** | CEO E FOUNDER | ALL CORPORATE

Experiência do cliente não é simpatia. É GESTÃO

A gestão que ninguém vê é a experiência que todo cliente sente.



Mais de vinte anos unindo Direito e Gestão. Transformo operações sobrecarregadas e dependentes do dono em negócios organizados, com equipe que sabe o que fazer, processos claros e sistemas que sustentam a rotina, melhoram a experiência do cliente e dão previsibilidade ao crescimento.

@alelorenzon.adv

Durante dezoito anos, trabalhei no aeroporto. Hoje percebo que aprendi sobre gestão antes de estudar.

Quem viaja vê o balcão, o embarque e o avião decolando. O que não vê é tudo o que acontece nos bastidores: pessoas, processos, sistemas, decisões e imprevistos.

Cheguei a liderar equipes com muitas pessoas e aprendi algo que levo comigo: não adianta ter pessoas excelentes se elas não sabem o que fazer. Não adianta ter sistema se o processo não está claro. E não adianta ter processo se ele depende de alguém estar presente.

O passageiro não conhece nada disso. Mas sente quando não funciona.

Ao mesmo tempo, construí minha carreira na advocacia. O Direito me deu técnica e estratégia. A aviação, visão de operação e liderança.

Foi juntando esses mundos que entendi: o que acontece nos bastidores determina muito do que o cliente vive na ponta.

Ele não conhece fluxos. Mas sabe quando precisa cobrar uma resposta, repetir a mesma história ou quando ninguém consegue explicar o próximo passo. É fácil chamar isso de problema de atendimento. Só que, muitas vezes, é um problema de gestão aparecendo no atendimento.

Experiência do cliente não é só sorrir, chamar pelo nome ou mandar uma mensagem bonita. Mas experiência começa nos bastidores.

Quem faz? Quando faz? Como faz? Onde registra? Quem acompanha? Se aquela pessoa não estiver, continua funcionando?

É aqui que entram os três pilares do meu trabalho: **pessoas, processos e sistemas.**

Pessoas precisam ter clareza. Processos organizam o caminho. Sistemas sustentam a operação. Tecnologia ajuda, mas antes de automatizar, precisamos organizar.

Quando algo dá errado, gosto de perguntar: onde esse problema realmente começou?

Uma demora pode revelar falta de responsável. Uma informação desencontrada, ausência de processo.

O problema aparece na ponta, mas muitas vezes começou nos bastidores.

Talvez a aviação tenha me ensinado isso primeiro. A advocacia confirmou. E a gestão deu nome.

O cliente não precisa conhecer os bastidores. Precisa sentir que eles funcionam.

Sou advogada por formação e gestora pela trajetória. Foi unindo esses dois mundos que entendi: experiência do cliente não é simpatia. É gestão acontecendo na prática.

O que muda quando você reconhece o **SEU PRÓPRIO VALOR**



Alexandra Cirino é empresária, investidora e sócia da F-station. Com trajetória no mercado financeiro e no empreendedorismo, une estratégia, relacionamento e visão de negócios para construir conexões entre pessoas, marcas e oportunidades no universo do wellness, conteúdo e inovação.

@alexandra_cirino

Passei boa parte da minha trajetória profissional aprendendo a reconhecer valor.

Minha experiência no mercado financeiro me ensinou a analisar cenários, compreender riscos e identificar oportunidades. Durante anos, esse olhar esteve direcionado para fora, para os números, os negócios e aquilo que poderia representar uma boa decisão. Em determinado momento, percebi que havia outro tipo de valor que eu ainda precisava compreender melhor: o meu.

Nos últimos dez anos, iniciei um processo de autoconhecimento que ampliou minha maneira de enxergar a vida e os negócios. Aprofundei meus estudos em expansão da consciência, física quântica e empoderamento feminino, temas que transformaram minha percepção sobre escolhas, relações e potencial.

Quando conheci a F-station, reconheci ali algo que queria ajudar a construir. Mais do que uma oportunidade de investimento, havia uma identificação com o que aquele projeto poderia se tornar. Foi uma daquelas decisões que começam como uma inquietação e, aos poucos, ganham a força de um chamado. Eu me aproximei, demonstrei meu interesse e fui atrás daquele espaço até conquistá-lo.

Inaugurada em 2026 dentro da Community, em São Paulo, a F nasce como uma academia de experiências. O treino é o núcleo de um ecossistema que reúne wellness, conteúdo, eventos, creators, empresários e marcas. O que despertou meu interesse não foi apenas o que a F já representava, mas tudo o que ainda poderia ser construído ali.

Até a minha chegada, a sociedade era formada exclusivamente por homens. Ser a primeira mulher a integrar esse grupo tem significado, mas não gostaria que essa fosse a única leitura sobre a minha presença. Mais importante do que ocupar uma cadeira é compreender o que podemos acrescentar a partir dela.

Na F, minha contribuição passa principalmente pelas relações. Os últimos anos me ensinaram a observar as pessoas, compreender diferentes perspectivas e perceber o potencial de um encontro ou de uma conexão ainda pouco evidente. Hoje, aplico essa leitura também aos negócios, entendendo quem está ao nosso redor e o que diferentes repertórios podem construir juntos. Faço isso sem abrir mão de uma característica muito minha: a leveza. Tenho uma personalidade naturalmente descontraída e acredito que profundidade e responsabilidade não precisam vir acompanhadas de rigidez.

Talvez essa seja uma das principais mudanças que o autoconhecimento provocou em mim. Olhar para dentro não me afastou dos negócios. Fez com que eu retornasse a eles entendendo melhor quem sou e o que posso acrescentar.

Hoje, como empresária, investidora e sócia da F-station, encontro na F um espaço para transformar esse repertório em construção. Reconhecer o próprio valor, para mim, é justamente isso: compreender o que temos para oferecer e saber onde podemos fazer diferença.

Liderança INTENCIONAL

Liderar não é sobre mandar.



Advogada, empresária e estrategista de negócios. Com experiência em posições de Diretoria e CEO, ajudo empresários a desenvolver gestão, liderança e estratégia para construir empresas mais rentáveis, sustentáveis e independentes da figura do fundador.

@amanda.escocio

Tem um momento na vida de todo empreendedor em que ele descobre que fazer é infinitamente mais fácil do que fazer alguém fazer.

Enquanto o negócio era você, parecia simples. Você sabia atender o cliente, resolver problemas, entregar com qualidade e definir prioridades. Até que a empresa cresceu, você contratou pessoas e descobriu uma nova competência da profissão empresário: liderar. E liderar não é sobre mandar.

Mandar é dizer o que alguém deve fazer.

Liderar é construir um ambiente em que as pessoas entendam o que precisa ser feito, por que e qual é o padrão esperado delas.

É aqui que começa algo que muitos tratam como assunto de empresa grande: cultura.

Toda empresa tem cultura. Inclusive aquela com três funcionários, sem RH ou missão escrita na parede.

Cultura é o conjunto de comportamentos que o líder estimula, recompensa, tolera e corrige todos os dias. Ou seja: cultura acontece por desenho ou por acidente. E quando não existe intenção, normalmente aparece o (des)controle.

O empresário começa a revisar, aprovar e decidir tudo. Até que, exausto, conclui: "Ninguém consegue fazer nada sem mim". Mas será que ninguém consegue fazer sozinho ou nunca foi construído um ambiente em que as pessoas soubessem decidir sem você?

Talvez sua equipe não precise pensar como você, mas sim entender como você pensa o seu negócio.

- Quais são as prioridades?
- O que é inegociável?
- O que significa uma boa entrega?
- Até onde alguém pode decidir sozinho?
- Que comportamentos são valorizados?

Quanto mais claras forem essas respostas, menos o líder precisará controlar cada decisão.

Liderança intencional é construir o ambiente, seus critérios e limites para que as pessoas trabalhem com autonomia sem que a empresa perca sua identidade.

É dar direção à cultura organizacional com intencionalidade. Não significa abrir mão da gestão. Significa trocar o controle sobre as pessoas pela clareza sobre o negócio. Significa inspirar as pessoas na sua visão do negócio.

Porque liderar não é estar em todas as decisões. É construir cultura, critérios e clareza para que boas decisões continuem sendo tomadas — inclusive, e principalmente, quando você não estiver na sala.

MEMBRA COLUNISTA ■ **ARIEL SANTIAGO** | EMPRESÁRIA | LICENCIADA ADEMICON

Da renda ao **PATRIMÔNIO**

Por que mulheres que geram riqueza adiam a construção patrimonial



Empresária e especialista em consórcio, atua há onze anos no mercado financeiro. Licenciada Ademicon, lidera a operação da unidade Botafogo, no Rio de Janeiro. Sua atuação une formação de líderes, desenvolvimento de times de vendas e construção patrimonial com estratégia e visão de longo prazo.

@arielsantiago
@ademicon.botafogo

Durante muito tempo, construir patrimônio não fez parte das conversas femininas com a mesma naturalidade que carreira, família ou consumo.

Isso vem mudando, mas ainda existe um abismo entre o dinheiro que geramos e o patrimônio que construímos.

Hoje, nós, mulheres, não precisamos mais provar que sabemos fazer dinheiro. Lideramos casas, empresas e equipes. Construímos negócios, sustentamos famílias e somos independentes. Mas, ao ampliar nossa renda, também precisamos aprender a direcioná-la para além do consumo.

Em onze anos no mercado financeiro, atendendo a uma carteira majoritariamente masculina, percebi que mulheres nem sempre transformam sua capacidade financeira em estratégia patrimonial. Não por falta de capacidade, mas porque existe um padrão cultural por trás desse comportamento.

Falar sobre dinheiro e patrimônio não pode ser um tabu entre nós, que geramos renda, administramos empresas e lideramos famílias.

Para a mulher empreendedora, essa reflexão é ainda mais necessária. Muitas reinvestem no negócio e deixam a segurança pessoal para depois. A empresa cresce, o faturamento aumenta, mas o patrimônio do CPF por trás daquele negócio nem sempre acompanha esse movimento.

Minha trajetória me fez enxergar essa realidade de outra forma. Após a pandemia, encerrei um ciclo em grandes bancos e concentrei minha experiência no consórcio. A decisão veio da transformação que enxerguei no acesso ao crédito e do reconhecimento de uma ferramenta alinhada ao que acredito: planejamento e construção de futuro por meio de um crédito mais acessível e consciente.

Meu propósito passou a ser claro: democratizar o acesso ao crédito e mostrar que construir patrimônio não é resultado de um grande feito, nem privilégio de quem já possui muitos recursos. Essa construção começa com a capacidade financeira que existe hoje, direcionada com intenção, consistência e visão de longo prazo.

O futuro da autonomia feminina também passa por essa construção. Mais do que gerar renda, precisamos alocá-la em ativos que ampliem nossas escolhas.

Porque patrimônio não é apenas o que acumulamos: é o que nos proporciona segurança, liberdade e poder de decisão.

MEMBRA COLUNISTA ■ **BEATRIZ RANGEL** | CEO | LIMPAR FACILITIES

A IA pode pensar mais rápido. MAS QUEM ESTÁ DECIDINDO PELA SUA EMPRESA?



Beatriz Rangel é empresária e especialista em Facilities e gestão operacional. Com mais de sete anos de experiência no setor, lidera uma operação com cerca de 200 colaboradores e dezenas de clientes, transformando estratégia, pessoas e processos em execução e resultado.

@eu.biarangel
@limparecolimpeza

Tecnologia pode acelerar análises, processos e respostas. Mas nenhuma ferramenta substitui aquilo que ainda define uma boa gestão: pensar com clareza, tomar decisões difíceis e transformar estratégia em execução.

Toda empresa tem um plano estratégico. Poucas começam a semana perguntando: "O que travou na semana passada e por quê?".

Comando uma empresa de Facilities com 200 colaboradores e ainda visito operações, converso com quem está na ponta e com o cliente que espera qualidade no dia seguinte. Isso me convenceu de algo: a estratégia raramente é o problema. O desafio é ter coragem, disciplina e processo para fazê-la acontecer todos os dias.

Vivemos a era em que a IA gera planos, relatórios e análises em segundos. E aqui mora um risco: enquanto a máquina pensa mais rápido, muita liderança pensa menos. Terceiriza a reflexão, aceita respostas prontas e perde uma capacidade que nenhuma IA substitui: decidir diante da realidade.

Vejo três falhas se repetirem:

- **Decisões difíceis são adiadas.** Todo gestor sabe qual contrato dá prejuízo ou qual liderança não entrega. Mas a decisão fica para depois. Nenhum dashboard decide por você.

- **Processos existem no papel, não na rotina.** Checklist e escala todo mundo tem. Poucos sustentam o padrão sem alguém cobrando. Automatizar um processo mal pensado só faz o erro se repetir mais rápido.

- **Ninguém é dono do resultado, apenas da tarefa.** A escala foi cumprida, o relatório entregue, às vezes até produzido por IA. Mas alguém parou para perguntar se o cliente está satisfeito?

Tecnologia deveria devolver tempo para pensar, não substituir o pensamento.

Usar IA para obter respostas rápidas sem questioná-las pode transformar eficiência em acomodação.

Estratégia é hipótese. Só descobrimos se está certa quando executamos, acompanhamos e corrigimos. E isso exige gente pensando, não apenas ferramentas respondendo.

Se sua empresa não cresce no ritmo do plano, antes de criar uma nova estratégia, pergunte: onde a execução está falhando, nas decisões, nos processos ou na responsabilidade pelo resultado?

A IA pode ajudar a encontrar respostas. Mas a responsabilidade de pensar, decidir e fazer acontecer continua sendo nossa.

Estratégia não executada não é estratégia. É intenção.

Se você não contar a sua história, **QUEM CONTARÁ?**



Brenda Lezie é CEO da Branding Digital, TEDx Speaker e especialista em marca pessoal, posicionamento e Founder-Led Growth. Premiada como destaque em Marketing, ajuda líderes e fundadores a transformarem sua autoridade em influência, conexão e crescimento.

@brendalezie
@branding.digital

Quantas pessoas extremamente competentes você conhece que ainda permanecem invisíveis?

Profissionais com grandes resultados e negócios consistentes, mas que não conseguem comunicar ao mercado o valor que possuem.

Essa pergunta também atravessou a minha história.

Quando comecei a construir a Branding Digital, entendi que não bastava entregar um excelente trabalho nos bastidores. Se eu queria que as pessoas conhecessem a empresa, confiassem em nós e compreendessem nossa forma de pensar, eu também precisava aparecer.

Enquanto transformava uma ideia em uma agência 360°, com dezenas de profissionais e centenas de clientes, comecei a desenvolver minha marca pessoal. Passei a compartilhar aprendizados, opiniões, bastidores e minha visão sobre o mercado. Assim, formei uma comunidade com mais de 50 mil pessoas.

Com o tempo, percebi que a minha imagem não competia com a Branding Digital. Pelo contrário: fortalecia a empresa. Minha presença passou a gerar confiança, criar conexões e aproximar clientes antes mesmo de uma reunião comercial. Essa trajetória também me levou ao palco do TEDx e a importantes reconhecimentos na área de Marketing.

Foi vivendo esse processo que compreendi que branding não é apenas identidade visual. Branding é a percepção que construímos na mente e no coração das pessoas.

Posicionamento é a decisão consciente sobre o espaço pelo qual desejamos ser lembrados.

Hoje, essa construção ganha ainda mais força com o Founder-Led Growth, estratégia na qual a história, a autoridade e a visão do fundador impulsionam o crescimento da empresa.

Isso não significa que todo CEO precise se tornar influenciador ou expor completamente sua vida. Significa compreender que pessoas se conectam com pessoas antes de se conectarem com instituições. O público deseja conhecer quem está por trás das decisões, quais valores sustentam a marca e no que aquele líder realmente acredita.

Em um mercado com conteúdos cada vez mais parecidos e facilmente produzidos por inteligência artificial, a autenticidade se tornou um diferencial competitivo. A tecnologia pode acelerar a produção, mas não reproduz nossa vivência, nosso repertório e nossa maneira de enxergar o mundo.

A tendência não é simplesmente aparecer mais, mas aparecer com intenção. É deixar a busca constante pela viralização para construir autoridade, comunidade e ideias próprias. É transformar presença em confiança e confiança em crescimento.

A principal reflexão que a minha história me ensinou é simples:
a marca pessoal de um líder não é exposição ou vaidade. Quando existe estratégia, verdade e consistência, ela se torna um dos ativos mais valiosos de todo o negócio.

Fazer a engrenagem GIRAR

Um mercado forte não se constrói com uma ponta vencedora e duas enfraquecidas.



Diretora Comercial do Grupo Revenda, Carla Passarelli soma mais de trinta anos em vendas e duas décadas no setor de materiais de construção. Especialista em Negociação pela FIA e com formação em Leadership por Harvard, conecta indústria, atacado e varejo e transforma relacionamentos em negócios.

@carlapassgelli
@gruporevendaconstrucao

Há mais de trinta anos trabalho com vendas, e mais de duas décadas dessa história foram vividas no mercado de materiais de construção.

Se eu precisasse resumir meu trabalho em uma frase, seria esta: fazer a engrenagem girar.

Falo com as três pontas do nosso mercado e conheço de perto a realidade de cada uma.

- A **indústria** precisa de capilaridade e giro.
- O **atacado** precisa de produto, demanda e um varejo saudável.
- O **varejo** precisa de marcas, abastecimento e suporte para continuar competitivo.

Ninguém se sustenta sozinho.
Quando essas três forças avançam em equilíbrio, a engrenagem gira e o mercado se fortalece.

Quando uma delas perde força, as outras ficam sobrecarregadas e todo o mecanismo perde ritmo. Todos sentem.

Na indústria, fala-se em sell-in. No atacado, em estoque, prazo e capilaridade. No varejo, em giro, margem e cliente. Cada elo tem sua pressão. O erro é defender apenas o próprio resultado sem compreender o que acontece do outro lado.

É aí que relacionamento deixa de ser cordialidade e passa a ser estratégia.

Relacionamento não é acumular contatos. É conhecer a realidade do outro, cumprir o combinado, permanecer presente e gerar valor antes de cobrar resultado.

Vejo empresas procurando o cliente apenas quando precisam fechar a meta. Vejo apresentações que falam muito do produto e pouco do negócio de quem está ouvindo. Quando a negociação trava, a primeira reação é baixar o preço. Mas será que o problema começou no preço?

Muitas vezes, começou na distância entre a estratégia da indústria e a realidade do balcão. Preço vira argumento principal quando o valor não foi construído.

Como mulher em espaços comerciais e de decisão, aprendi que autoridade não vem do volume da voz, mas de clareza, repertório e resultado. Escutar nunca diminuiu minha firmeza; melhorou minhas decisões.

Meu trabalho sempre foi e continuará sendo fazer essa engrenagem girar. Não para que uma ponta ganhe da outra, mas para que todas avancem. Um mercado forte não se constrói com uma ponta vencedora e duas enfraquecidas. Quando indústria, atacado e varejo geram valor entre si, o resultado deixa de ser individual. Todos ganham.


PACCO
VIVA AINDA MELHOR
PACCO
PACCO
Transforme experiências
que viram rituais
Sua hidratação
do seu jeito
@PACCOBY
PACCOBY.COM.BR

Da moda à construção de uma marca QUE TRANSFORMA ROTINA EM RITUAL

A trajetória empreendedora de Bridilla Trapp começou muito antes da PACCO.



Bridilla Trapp é fundadora da PACCO, marca brasileira de lifestyle, design e produtos térmicos. Formada em Moda transformou sua experiência com moda consciente em um negócio que une inovação, saúde e consumo inteligente, tornando a PACCO referência nacional.

@bridilla

Formada em moda pela Faculdade Santa Marcelina, em São Paulo, ela iniciou sua carreira transformando peças que já existiam em novos produtos. De calças jeans e tecidos reaproveitados a bolsas e acessórios produzidos manualmente. Ressignificar, reciclar e transformar deixou de ser apenas uma diversão e passou a fazer parte da forma como Bridilla enxerga os negócios.

Dessa experiência, em 2013, nasceu a PACCO, inicialmente voltada para bolsas térmicas e soluções para quem queria levar refeições de casa de maneira prática e saudável. O negócio acompanhou uma mudança de comportamento que começava a ganhar força: a busca por uma rotina mais equilibrada, por produtos duráveis e por escolhas mais conscientes no dia a dia.

Ao longo dos anos, a empresa ampliou seu olhar e transformou a hidratação e o bem-estar em um universo de produtos. Garrafas térmicas, copos, bolsas, potes e acessórios passaram a fazer parte do portfólio, sempre com a proposta de unir funcionalidade, design e durabilidade.

Hoje, à frente da PACCO ao lado de seus sócios e de uma equipe que ultrapassa 100 profissionais, Bridilla vive uma nova fase do empreendedorismo. A marca deixou de ser uma empresa de um único produto para se tornar uma plataforma de soluções para diferentes momentos da vida. Do trabalho aos esportes, das viagens à rotina escolar.

"Eu gosto de criar produtos que não sejam apenas objetos, mas que provoquem uma mudança de comportamento. Quando alguém passa a usar uma garrafa reutilizável todos os dias, por exemplo, existe uma transformação que vai muito além do produto", explica.

Esse olhar também orienta os próximos passos da empresa. A PACCO vem ampliando seu universo, investindo em personalização, licenciamentos, collabs, novas tecnologias, acessórios e produtos que aproximam funcionalidade e estilo de vida.

Para Bridilla, empreender continua sendo sobre identificar comportamentos antes que eles se tornem tendências e transformar necessidades reais em produtos desejáveis e indispensáveis.

Mais de uma década depois de criar a PACCO, a empreendedora mantém a mesma inquietação que marcou o início de sua trajetória: olhar para o que já existe, questionar como pode ser melhor e transformar essa ideia em algo novo.

"Continuo sendo movida pela vontade de criar. O mais interessante de empreender é perceber que sempre existe alguma coisa para reinventar e ressignificar."

Entre a Faria Lima E O CAMPO

Os desafios de construir confiança em dois mundos majoritariamente masculinos.



Brunna Viana atua há mais de quinze anos no mercado financeiro, conectando capital ao agronegócio. Com passagens por Itaú, Santander e BTG Pactual, construiu e geriu carteira superior a R$ 1 bilhão. Integra o GT de Agronegócio da ANBIMA, é embaixadora da DATAGRO e fundadora do BORA.

@bruinveste

Durante mais de quinze anos atuando no mercado financeiro, aprendi que os negócios mais complexos raramente são resolvidos apenas com números. Eles são construídos com conhecimento, relacionamento e, principalmente, confiança.

Minha trajetória me levou a transitar entre dois universos que movimentam uma parcela relevante da economia brasileira e que, ao mesmo tempo, possuem culturas muito próprias: o mercado financeiro e o agronegócio.

De um lado, a Faria Lima, com sua velocidade, sofisticação financeira, metas, produtos, estruturas e capital. Do outro, o campo, onde decisões envolvem ciclos longos, produção, terra, clima, gerações de uma mesma família e uma relação muito particular com patrimônio e risco.

Atuar na interseção desses dois mundos é desafiador. E ser mulher nesse ambiente adiciona uma camada a essa complexidade.

Ao longo da minha carreira, percebi que conhecimento técnico abre portas, mas não necessariamente mantém você dentro da sala. Para isso, é preciso construir credibilidade.

- **No mercado financeiro**, certificações, conhecimento de produtos e capacidade analítica são fundamentais.
- **No agronegócio**, também é preciso compreender o negócio que existe por trás dos números. Não adianta falar apenas de taxa, retorno ou estrutura financeira sem entender como aquele empresário gera riqueza, quais são seus riscos e o que está em jogo naquela decisão.

Foi justamente nessa interseção que encontrei uma das partes mais importantes do meu trabalho: traduzir mundos.

Traduzir as necessidades de um empresário do agro para o mercado de capitais. Traduzir a lógica do mercado financeiro para quem construiu patrimônio produzindo. Aproximar capital de oportunidades reais. E, principalmente, construir confiança suficiente para que essas duas pontas queiram sentar à mesma mesa.

Para uma mulher, esse caminho ainda traz desafios particulares.
Mercado financeiro e agronegócio continuam sendo ambientes com forte presença masculina, principalmente nos espaços de decisão.

Em muitos momentos, antes de apresentar uma solução, é necessário conquistar o direito de ser ouvida.

Mas aprendi também que tentar reproduzir o comportamento masculino não é o caminho. Competência, preparação, capacidade de ouvir, consistência e resultado falam mais alto.

Ao longo dos anos, construí uma carteira superior a R$ 1 bilhão partindo do zero. Mais importante do que o número, porém, foi entender o que existiu por trás dele: milhares de conversas, reuniões que não viraram negócio, portas fechadas, relacionamentos cultivados durante anos e confiança construída encontro após encontro.

É por isso que, quando falamos sobre mulheres ocupando mais espaços no mercado financeiro e no agronegócio, acredito que a discussão não deve ser apenas sobre presença.
Deve ser também sobre protagonismo.

Precisamos de mais mulheres participando das decisões, estruturando negócios, movimentando capital, assessorando empresários, sentando em conselhos e conectando diferentes setores da economia.

O agro precisa cada vez mais do mercado de capitais. O mercado de capitais precisa compreender cada vez melhor o agro. E existem enormes oportunidades para profissionais capazes de construir essa ponte.

Foi também a partir dessa experiência que nasceu o BORA, comunidade da qual sou fundadora, criada para compartilhar, de forma prática, aquilo que aprendi ao longo da minha trajetória:

- como construir relacionamentos,
- acessar clientes de alto valor,
- gerar confiança,
- transformar conexões em negócios.

Mais do que ensinar técnicas comerciais, o BORA nasceu da convicção de que conhecimento técnico é fundamental, mas são as relações e a capacidade de gerar valor que sustentam uma carreira no longo prazo.

Hoje, além de atuar conectando capital, investidores e oportunidades, sou fundadora do BORA e sigo trabalhando justamente nessa interseção entre pessoas, negócios, mercado financeiro e agronegócio.

Depois de tantos anos transitando entre esses mundos, uma das maiores lições que carrego é simples:

capital encontra oportunidades, mas são as relações de confiança que transformam oportunidades em negócios.

E talvez esteja justamente aí uma das maiores oportunidades para nós, mulheres: não apenas conquistar espaço nesses ambientes, mas construir nossos próprios espaços e ajudar a transformá-los.

MEMBRA COLUNISTA ■ **CAROLINE ROSA** | SÓCIA E SUPERINTENDENTE | GENIAL INVESTIMENTOS

Quem está lucrando com a ausência DA SUA DECISÃO?

O que acontece quando evitamos o peso de escolher, mas continuamos sujeitos às consequências.



Sócia e Superintendente de Inteligência de Mercado da Genial Investimentos, atuo há mais de quinze anos no mercado financeiro, liderando iniciativas de estratégia, inteligência de mercado e educação financeira, com foco em ampliar o acesso à informação e o poder de decisão dos investidores.

@carolinefrosa
@genialinvestimentos
@genialmercado

Sabe aquela decisão que você sabe que precisa tomar, mas continua adiando?

Dizemos que ainda estamos pensando. Às vezes estamos mesmo. Mas nem sempre.

Em 2003, o psicólogo Christopher Anderson estudou o decision avoidance: formas de evitar decisões, como adiar ou não agir.

Nem sempre evitamos uma decisão porque nos falta informação. Há também um custo emocional em escolher.

Às vezes não evitamos uma decisão porque desconhecemos a resposta. Evitamos porque não queremos carregar o peso emocional de escolher.

Quando escolhemos e dá errado, existe uma frase difícil de contornar: "Eu decidi." Quando não escolhemos, é mais fácil dizer: "Tinha que ser assim."

Só que, enquanto pensamos, a vida não para. Não existe neutralidade na ausência de decisão. Existe apenas transferência de controle.

Um estudo sobre aposentadoria nos EUA mostrou isso. Quando uma empresa passou a incluir automaticamente os funcionários no plano, permitindo que saíssem, a adesão saltou de 37% para 86%.

A escolha não deixou de existir. O que mudou foi o que acontecia quando eles não faziam nada.

Por isso, costumo me perguntar:

Quem está lucrando com a ausência dessa decisão?

Pode ser uma empresa ou alguém satisfeito com a condição atual. Mas existe uma resposta mais desconfortável: às vezes, somos nós.

Não decidir oferece conforto: adia o risco de errar e a responsabilidade pelo resultado.

Então restam duas perguntas:

- O que eu ganho por não decidir?
- E quem vai pagar por isso?

No dinheiro, essa conta é concreta. O futuro financeiro também resulta das escolhas que fazemos — e das que deixamos de fazer — com os recursos que temos hoje.

E talvez façamos o mesmo com a vida.

A diferença é que, quando escolhemos, reconhecemos nossa participação no que acontece depois. Quando não escolhemos, podemos passar anos chamando de circunstância aquilo que também foi construído pela nossa omissão.

Autorresponsabilidade não é controlar tudo. É reconhecer o que ainda depende de uma decisão nossa.

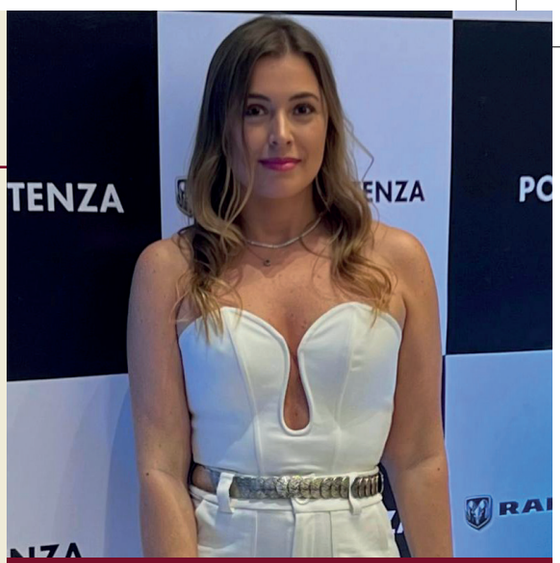
Talvez o maior risco de não escolher não seja tomar o caminho errado.

É entregar ao tempo, ao medo ou às circunstâncias o direito de escolher por você.

MEMBRA COLUNISTA ■ **CAROLINE KAISER DANIEL** | SÓCIA E CFO | POTENZA VEÍCULOS

Liderar, transformar e ABRIR CAMINHOS

Construção de uma liderança feminina no setor automotivo



Sócia do Grupo Potenza, concessionária de veículos, com dezoito anos de experiência. Atuo na liderança das áreas financeira, controladoria, gestão de pessoas e endomarketing, unindo visão estratégica, processos/OKRs, desenvolvimento de equipes com foco em resultado de alta performance.

@carolkaiser
@fiatpotenza

Dezoito anos no setor automotivo representam mais do que uma trajetória profissional. Representam a oportunidade de acompanhar a transformação de um dos mercados mais dinâmicos da economia e a evolução da presença feminina em um ambiente historicamente masculino.

Quando comecei, as mulheres representavam 21% da força de trabalho no setor, mas apenas 0,6% ocupavam cargos de alta liderança.

Aprendi cedo que competência precisava caminhar ao lado de posicionamento
e que não era necessário reproduzir modelos de liderança essencialmente masculinos para ser respeitada.

Era preciso conhecer o negócio, defender ideias com segurança, entregar resultados, construir relacionamentos, tomar decisões e, sobretudo, conquistar credibilidade para que minha voz tivesse o mesmo peso à mesa.

Nunca enxerguei o fato de ser mulher como uma limitação. Transformei minha forma de liderar e minha sensibilidade para as pessoas em diferenciais profissionais. Empresas são feitas de processos e indicadores, mas são as pessoas que transformam estratégia em resultado.

Em um setor movido pela inovação, permanecer relevante exige movimento constante. Novas tecnologias, transformação digital e mudanças no comportamento do consumidor exigem profissionais preparados para aprender, adaptar-se e antecipar tendências.

Foram anos de aprendizados, decisões, erros, acertos e construção. Essa trajetória me ensinou que experiência não significa ter todas as respostas, mas ter repertório para fazer melhores perguntas, maturidade para decidir e humildade para continuar aprendendo.

Olhar para trás me traz orgulho. Olhar para frente ainda me traz inquietude. Uma trajetória relevante não é apenas aquela que conquista espaço, mas aquela que transforma o espaço que ocupa.

Talvez essa seja uma das maiores lições desses dezoito anos:

não precisamos escolher entre firmeza e sensibilidade, resultado e propósito, competência e humanidade.
Podemos liderar reunindo tudo isso.

E, se minha caminhada contribuir para que outras mulheres construam seus próprios caminhos, esses anos terão um significado ainda maior.

Uma marca forte começa quando VOCÊ PARA DE OLHAR SÓ PARA O MERCADO

Toda marca quer construir comunidade, viralizar e entrar na conversa entre amigas.



Cláudia Alcântara é fundadora e CMO da Cadiveu Professional, marca brasileira de hair care presente em mais de 80 países. Formada em Design, construiu uma trajetória marcada por inovação, empreendedorismo e pela expansão internacional de uma marca brasileira de beleza.

@claudiaalcantarap

Mas muitas equipes olham para os concorrentes, seguem a tendência do momento e repetem o que já funciona.

O resultado são marcas com as mesmas cores, referências e linguagem. Podem alcançar visualizações, mas dificilmente constroem identidade.

Se uma marca fala como todas as outras, por que alguém contaria sua história?

Fala-se muito em autenticidade. Para mim, ser autêntica é sustentar o que é verdadeiro para a marca, mesmo quando o mercado aponta para outra direção.

Quando criamos a Cadiveu, muitas marcas brasileiras tentavam parecer estrangeiras. **Nós fizemos o movimento oposto: escolhemos levar o Brasil para o mundo.**

O nome foi inspirado no povo Kadiwéu e a ideia era reconhecer nossas origens, ingredientes e energia criativa.

Por volta de 2010, o óleo de argan tornou-se uma febre internacional e todo o mercado correu na mesma direção. Nós tínhamos o açaí, um ingrediente brasileiro potente e ligado à nossa história. A escolha mais autêntica não era imitar o que vinha de fora, mas colocar o nosso ingrediente na frente e acreditar que o mundo também poderia desejá-lo.

O tempo mostrou o valor de sustentar essa escolha. Hoje, o Açaí Oil viralizou na Coreia, tornou-se um dos produtos mais vendidos da Cadiveu no país e uma de nossas principais referências internacionais. No fim das contas, colhemos o fruto, literalmente.

Quando a identidade é verdadeira e o produto confirma a história, o reconhecimento pode não ser imediato, mas chega.

As pessoas percebem quando a origem não é enfeite: ela está no ingrediente, na entrega e na trajetória da marca.



Identidade, porém, não se constrói olhando apenas para dentro. É preciso ouvir.

Por isso criamos o Cadilab, nosso laboratório de escuta e cocriação. Reunimos formadores de opinião, microinfluenciadoras, clientes e pessoas que ainda não conhecem a Cadiveu. Perguntamos por que trocam de marca, quais problemas desejam resolver e quem influencia suas escolhas. Também investigamos a vida, os conteúdos e as vozes em que confiam.

Essa escuta revela algo que a análise de concorrentes não mostra:
o contexto em que a marca realmente vive.

Produto, rotina, desejo, autoestima e relações aparecem misturados, como na vida real. Ouvir não significa obedecer a tudo o que o consumidor diz. Significa compreender as tensões por trás de suas palavras para criar a partir da realidade, e não de uma suposição da sala de reunião.

O marketing costuma se apaixonar pelo que consegue medir. Podemos comunicar reparação, redução de frizz ou aumento de brilho.

Esses dados sustentam a entrega, mas raramente são a história que uma mulher conta para outra.

As pessoas compram o que essa eficácia permite sentir: confiança, prazer ao se olhar no espelho, liberdade para usar o cabelo como desejam ou a sensação de estar mais bonita.

O Supreme Oil mostra como essa escuta transforma produto em conversa. Em um Cadilab, uma influenciadora conheceu a referência olfativa do óleo e criou um conteúdo dizendo que seu cabelo nunca tinha ficado tão cheiroso. O conteúdo viralizou. Depois, outra mulher disse: "Meu namorado nunca tinha elogiado tanto o cheiro do meu cabelo." Ali estava a história: não apenas fragrância, mas ser percebida, receber um elogio e se sentir desejada.

As melhores histórias são cocriadas. A marca oferece o produto, o repertório e a intenção.
As pessoas oferecem experiências, palavras e significados.

O marketing reconhece a história verdadeira, dá forma a ela e a devolve ao mundo sem retirar sua humanidade.

Na Cadiveu, essa escuta também orienta o Me. Just Better, território de realização, autoconhecimento e autocuidado que amplia a conversa para além do cabelo.

Antes de aprovar uma campanha, faço um teste simples: uma cliente conseguiria contar essa história para uma amiga? Se exige longa explicação, termos técnicos ou poderia ser assinada por qualquer concorrente, ainda não encontrou sua força.

Viralizar é criar uma história que as pessoas querem carregar.
Quando a marca sabe quem é, escuta gente real e transforma experiências verdadeiras em histórias compartilháveis, deixa de perseguir a conversa e passa a fazer parte dela.

MEMBRA COLUNISTA ■ **DANIELA JONES CANDIDO GOMES** | FUNDADORA E CEO | GRUPO SAID

O sucesso também exige CORAGEM PARA RECOMEÇAR

Depois de mais de vinte anos empreendendo, descobri que crescer não é apenas construir mais. Às vezes, é ter coragem para mudar.



Sou fundadora e CEO do Grupo SAID, empreendedora há mais de vinte anos no setor de saúde e cuidado. Liderei a expansão da empresa, que já impactou mais de 5 mil famílias. Sou apaixonada por pessoas, inovação e liderança e criei a Universidade SAID para formar e desenvolver profissionais.

@danielaajones
@gruposaid

Comecei a trabalhar aos 14 anos. Aos 25, fundei a empresa que se tornaria o Grupo SAID. Não comecei com grandes investidores, estrutura ou um plano perfeito. Comecei trabalhando, aprendendo, errando e resolvendo os problemas que apareciam todos os dias.

Mais de vinte anos depois, a SAID já passou pela vida de mais de 5 mil famílias e se tornou uma operação com centenas de pacientes e mais de mil profissionais envolvidos no cuidado.

Durante muito tempo, achei que empreender fosse principalmente crescer: vender mais, contratar pessoas, abrir novas operações e alcançar resultados.

Hoje penso diferente.

Construir uma empresa é difícil. Mas construir uma empresa que não dependa o tempo inteiro de você é um desafio ainda maior.

Chega um momento em que percebemos que aquilo que nos trouxe até aqui não necessariamente nos levará para o próximo nível.

Comecei a me fazer algumas perguntas: minha empresa funciona sem mim? Estou formando pessoas capazes de tomar decisões? Estou construindo apenas uma empresa ou também um legado?

Essas perguntas mudaram minha forma de liderar.

Passei a investir ainda mais em cultura, processos, desenvolvimento de pessoas e formação de lideranças. Dessa inquietação nasceu a Universidade SAID, criada para transformar conhecimento em desenvolvimento e oportunidade.

Mas talvez meu maior aprendizado tenha acontecido fora das planilhas.

Depois de tantos anos em ritmo acelerado, percebi que uma empresa pode crescer enquanto o empresário deixa de olhar para si mesmo.

Hoje quero continuar crescendo, mas não a qualquer preço. Quero negócios mais profissionais, tecnologia e inteligência artificial na gestão, pessoas preparadas para assumir responsabilidades e mais tempo para pensar no futuro e no legado que quero deixar.

Empreender me ensinou que força não é apenas aguentar. É reconhecer quando alguma coisa precisa mudar — inclusive nós mesmos.

Aos 48 anos, depois de mais de duas décadas empreendendo, continuo cheia de planos. A diferença é que hoje não tenho medo de recomeçar.

Porque aprendi que recomeçar não é voltar ao início. É começar novamente levando tudo o que a jornada já nos ensinou.

MEMBRA COLUNISTA ■ **DANIELA PESCIO** | ESPECIALISTA EM VENDAS | CHEZ DANDELA

A estratégia invisível: quando hospitalidade VIRA VANTAGEM COMPETITIVA



Especialista em vendas e desenvolvimento de mercado no segmento de hospitalidade de luxo há mais de 20 anos. Desde 2013 represento a Four Seasons Hotels and Resorts na América do Sul.

@danyppescio
@chezdandela

E se existisse uma "pílula mágica" capaz de transformar clientes em verdadeiros embaixadores da sua marca?

Há mais de 20 anos trabalhando com hotelaria internacional de luxo, aprendi algo que mudou minha forma de enxergar negócios: hospitalidade nunca foi apenas sobre hotéis.

Hospitalidade é comportamento.
É a arte de receber, perceber, antecipar e cuidar.

E, quando aplicada estrategicamente, torna-se uma poderosa ferramenta para construir confiança, fortalecer relacionamentos e gerar resultados.

Pense no seu negócio. Quanto custa conquistar um novo cliente ou manter a fidelização? Empresas investem milhares em marketing e aquisição e, ainda assim, perdem oportunidades por falhas aparentemente pequenas: uma mensagem sem resposta, um cliente ignorado, uma promessa não cumprida, um detalhe negligenciado. Quando falamos de experiência, tudo importa.

A hotelaria de luxo entendeu isso há muito tempo. Seu verdadeiro diferencial não está apenas em quartos extraordinários, arquitetura impecável ou gastronomia sofisticada, mas na combinação entre excelência operacional e emocional.

Antecipar necessidades, superar expectativas, humanizar o serviço, observar os detalhes e resolver problemas antes que se transformem em frustrações. Parece simples, mas não é.

O desafio é fazer tudo isso de maneira consistente, apesar da correria, dos imprevistos e das inúmeras variáveis de uma operação. E ainda equilibrar a surpresa sem transformar o extraordinário em algo esperado.

Grandes marcas não vendem apenas produtos ou serviços. Elas ocupam territórios emocionais. Na hotelaria de luxo, não vendemos camas. Vendemos segurança, pertencimento, reconhecimento e memórias.

E aqui está a grande oportunidade: esses princípios não pertencem exclusivamente aos hotéis. Podem ser aplicados a praticamente qualquer negócio.

Foi dessa percepção que nasceu o que eu chamo de Estratégia Invisível: transformar hospitalidade em uma competência estratégica capaz de melhorar experiências, fortalecer marcas, gerar fidelização e produzir resultados mensuráveis.

Porque, muitas vezes, aquilo que o cliente não vê é justamente o que determina tudo aquilo que ele sente.

MEMBRA COLUNISTA ■ **DINAH PEREIRA RÊGO** | GERENTE DE VENDAS | AMAZON

Saí de uma bolha E AINDA NÃO SEI O QUE VEM. E É ISSO QUE ME ANIMA

Sobre a coragem de largar o estável mesmo amando onde você está.



Quase nove anos na Amazon, de estagiária a gerente: construí áreas do zero, dobrei times e faturamento e criei um programa de fornecedores que virou boa parte do negócio. Hoje, em transição, escolhendo meu próximo passo.

@dinahpr
@amazonbrasil

Saí de Natal aos 18 anos pra estudar em São Paulo. Sempre fui ambiciosa, quis mais do que cabia na minha cidade. Meus pais nunca me seguraram. Pelo contrário, sempre incentivaram a mim e aos meus irmãos a ir atrás dos nossos sonhos.

Faz dez anos que moro aqui. E quase nove foram só Amazon.

Entrei estagiária em 2017 e saí gerente. Aprendi ali dentro tudo o que sei hoje. A Amazon virou meu DNA. Era orgulho dizer onde eu trabalhava. Aquele nome me definia. Era minha bolha numa cidade onde eu morava longe da família. Eu amava trabalhar lá, de verdade.

É por isso que essa história é difícil de contar.

Porque ninguém te prepara pra descobrir que o lugar que você ama deixou de ser o seu lugar.

Levei quase um ano pra admitir isso. Eu não estava feliz, e por muito tempo achei que o problema era eu. Pensei em mudar de país, de área, de tudo, menos de empresa. Meu corpo entendeu antes de mim. Eu estava pura tensão, quase um burnout. Precisei quase adoecer pra perceber que tinha passado dos meus limites.

Se você já se sentiu assim, essa parte é pra você.

Esse foi o ano em que aprendi que tenho limites e preciso respeitar.

E o ano em que aprendi a desapegar do controle.

Eu queria prever cada passo, planejar cada curva. A vida não é assim. E tá tudo bem.

A mudança veio de dentro pra fora. Comecei pelo corpo, com dieta e exercício. Depois, estilo e oratória. A Mirna, minha mentora de oratória, virou mentora de carreira e me mostrou um mundo que eu tinha parado de enxergar. Aí ficou claro. Era eu que tinha mudado e não cabia mais ali.

Em junho tomei a decisão. Em agosto ela virou real.

A parte mais difícil foi contar pros meus pais. Achei que iam dizer que eu estava louca de largar o estável por algo incerto. Fui contando devagar, primeiro pra quem estava perto.

Hoje estou em transição. Não tenho a resposta pronta, e tá tudo bem. Estou me dando um tempo pra entender minha próxima aventura.

E te falo uma coisa: faz tempo que eu não ficava tão curiosa pelo que vem. Pelas portas que vão abrir, pelas pessoas que vou conhecer.

Ainda não sei o que tem do outro lado. E pela primeira vez, isso não me assusta. Me anima.

Stay tuned. *O próximo capítulo tá só começando.*

MEMBRA COLUNISTA ■ **ELAINE HESBERG** | CEO | GARIMPO DA MADAME

Do descarte ao valor: como o varejo circular está transformando PERDAS EM NOVOS NEGÓCIOS

O valor que o mercado não consegue enxergar



Ao longo dessa jornada, desenvolvi conhecimento prático em compliance, processos, rastreabilidade, destinação, recuperação de valor e reinserção de produtos no mercado, conectando indústria, logística reversa e varejo.

@madamefulo.outlet
@garimpodamadame

Eu não construí minha trajetória vendendo produtos. Construí aprendendo a enxergar valor onde o mercado enxergava problema.

Empresas ainda olham devoluções, avarias, excedentes e itens fora de linha como custo. Eu escolhi fazer outra pergunta: e se o fim de uma venda puder ser o começo de um novo negócio?

Foi nessa pergunta que encontrei meu território.

Sou bacharel em Direito e empresária. Minha atuação une operações de varejo em larga escala e compliance de logística reversa: empresas que precisam dar destino aos produtos e consumidores que procuram oportunidade.

O Garimpo da Madame nasceu dessa interseção.

Garimpo nunca significou apenas vender barato.

Significa recuperar valor: olhar para um produto devolvido e entender que sua história econômica não precisa terminar ali.

É criar escala para fazê-lo circular novamente.

E existe uma distância enorme entre falar de economia circular e fazê-la acontecer.

Sustentabilidade sem viabilidade financeira dificilmente ganha escala. Logística reversa sem governança vira problema. Varejo sem operação vira promoção. É preciso conectar compliance, execução e resultado.

Foi o chão da loja que me ensinou isso. No varejo, discurso nenhum esconde uma operação ruim. O caixa responde. O estoque responde. O cliente responde. Todos os números sempre dizem a verdade.

Também aprendi algo sobre o consumidor popular: preço baixo não significa baixa exigência.

Quem trabalha duro pelo dinheiro não quer sobra.

Quer oportunidade.

Quer encontrar algo que parecia inacessível e dizer: “Eu garimpei”.

A diferença entre conquistar visibilidade E CONSTRUIR VALOR PERCEBIDO

Ser conhecida não significa, necessariamente, ser escolhida. Uma marca pode ter alcance e reconhecimento, mas ainda assim não ocupar um lugar de desejo na mente do consumidor.



Fundadora da Universidade dos Vestidos. Certificada em Experiência do Cliente e Gestão, com formação em Desenvolvimento Humano e Liderança pelo Instituto Nacional de Excelência Humana (INEX).

@evelyn.uv
@universidadedosvestidos

Visibilidade faz as pessoas saberem que a marca existe. Posicionamento faz com que entendam por que ela merece ser escolhida.

Uma marca desejada não se constrói apenas com um bom produto. Ela nasce da percepção criada em cada ponto de contato: na imagem, na comunicação, no ambiente, no atendimento e, principalmente, na experiência entregue. Tudo comunica, inclusive aquilo que a empresa negligencia.

Ao longo da minha trajetória à frente da Universidade dos Vestidos, percebi que não alugamos apenas vestidos. Participamos de momentos importantes e ajudamos mulheres a se sentirem seguras e preparadas para ocasiões que permanecerão em suas memórias. Quando compreendemos isso, deixamos de oferecer somente uma peça e passamos a construir uma experiência.

O desejo surge quando existe coerência entre o que a empresa promete e o que o cliente vive.

Não adianta comunicar sofisticação se o atendimento é descuidado. Não adianta investir em um ambiente bonito se o cliente se sente apenas mais um. Da mesma forma, pequenos detalhes podem elevar profundamente o valor percebido quando carregam intenção e consistência.

Marcas desejadas sabem quem são, para quem existem e qual sensação pretendem provocar.

Elas não tentam agradar a todos nem dependem exclusivamente de preço ou promoção. Criam códigos próprios, mantêm uma identidade reconhecível e entregam motivos para que o cliente queira pertencer ao universo que construíram.

Por isso, antes de buscar mais visibilidade, uma empresa precisa se perguntar: o que as pessoas sentem quando entram em contato com a minha marca? O que encontram aqui que não encontram em qualquer outro lugar? Minha comunicação, meu atendimento e minha experiência sustentam o valor que desejo transmitir?

Ser vista é importante. Ser lembrada é valioso. Mas ser desejada exige intenção, clareza e consistência.

No fim, o mercado pode até conhecer o seu nome. A verdadeira construção de marca acontece quando, entre tantas opções, o cliente deseja escolher justamente você.



CAROL ROSSATO

Estilo não é tendência, É IDENTIDADE

A mulher muda ao longo da vida.



Fundadora e diretora criativa da Garnus desde 2008, ela desenvolve peças de identidade marcante, unindo autenticidade e sofisticação. Formada pela Universidade Politécnica de São Paulo, destaca-se pela estética moderna e pelo DNA criativo presente em cada coleção.

@graarnus

Mudam a rotina, o corpo, as escolhas e a forma de enxergar a si mesma. Muitas vezes, o guarda-roupa continua preso a uma versão antiga de quem ela foi.

Ao longo dos meus anos trabalhando com moda, percebi isso em mim e em muitas clientes que acompanham a marca desde o início. Mulheres que viveram novas fases, assumiram outros papéis, conquistaram espaço e passaram a se enxergar de outra forma.

Por isso, acredito que estilo não é fidelidade a uma versão antiga de si mesma; é coerência com quem você é hoje.

A moda naturalmente se transforma.

Tendências surgem, desaparecem, retornam e são reinterpretadas. Acompanhar esse movimento faz parte do prazer de se vestir.

Mas existe uma diferença enorme entre se inspirar e simplesmente copiar.

Quanto mais uma mulher olha apenas para fora, para o que está sendo usado, para o que outra mulher veste, para o que as redes sociais dizem que é desejável, maior o risco de se afastar de si mesma.

A tendência, quando não passa pela identidade, vira apenas repetição.

Vestir-se bem, para mim, começa em outro lugar:

- em olhar para dentro,
- entender quem você é,
- como vive,
- o que deseja transmitir,
- como quer se sentir.

A roupa pode dialogar com a moda, mas precisa antes fazer sentido para quem a veste.

Porque, quando existe identidade, a tendência deixa de ser cópia e passa a ser expressão.

MEMBRA COLUNISTA ■ **ISABELLA CRUZ** | FUNDADORA | CLÍNICA IC

O poder de decisão COMEÇA NOS SEUS HÁBITOS

O que a ciência diz sobre o cérebro que trava na hora de agir "Amanhã eu começo".



Médica nutróloga e médica do esporte. Ajudo pacientes a otimizar saúde e desempenho físico e mental para alta performance na vida e carreira. Sem saúde e energia, não há performance. Alta performance é equilíbrio, energia, foco, recuperação e resiliência ao estresse.

@draisabellacruz

No consultório, escuto isso sempre com culpa, como se adiar fosse defeito de caráter. Não é. A parte da frente do cérebro, a que planeja e decide, é tecido vivo. Precisa de oxigênio, água, sono e hormônios. Quando um deles falha, a decisão trava. E a gente chama isso de preguiça.

Comece pelo movimento.

Um ano de caminhada aumentou a área do cérebro que guarda a memória, e caminhar, correr ou pedalar melhora a capacidade de começar uma tarefa e ir até o fim. A musculação completa o trabalho: o músculo em esforço solta substâncias que estimulam o BDNF, proteína que age como adubo dos neurônios e sustenta a neuroplasticidade — a capacidade do cérebro de trocar um hábito por outro. Estudos mostram que a musculação aumenta o BDNF e alivia a depressão. Duas vezes por semana bastam.

Nada disso funciona num cérebro com sede. Ele é 75 a 80% água, e perder só 2% do peso em líquido já derruba a atenção.

A "preguiça mental" das três da tarde costuma ser sede.

A conta: 30 a 35 mL por quilo por dia.

O que você faz de dia só vira aprendizado à noite. O sono profundo grava a memória, e a fase REM conecta o que foi gravado. Uma noite ruim deixa a pessoa mais impulsiva e sem foco. O REM se concentra na segunda metade da noite, e quem dorme menos de seis horas perde justamente essa parte. Se é o seu caso: adiante o horário de deitar em 20 minutos por semana até chegar a sete horas; celular fora do quarto, pois a luz da tela atrasa a melatonina; quarto escuro e fresco; nada de café depois das 15h; e álcool pelo menos três horas antes de deitar, porque corta o REM.

Por fim, os hormônios. Na menopausa, a queda do estrogênio muda o funcionamento do cérebro e favorece o acúmulo de beta-amiloide, proteína ligada ao Alzheimer. A reposição hormonal iniciada na meia-idade foi associada a 32% menos risco de demência; depois dos 65, o risco sobe. Há uma janela, e a decisão é caso a caso. Nos homens, testosterona baixa faz a ansiedade virar adiamento; a reposição, quando indicada, melhora humor e disposição.

Força de vontade ajuda, mas roda em cima de fisiologia.

Escolha um hábito e comece por ele.



CMPG ADVOCACIA

EMPRESAS NÃO CRESCEM APENAS COM BOAS IDEIAS.

Crescem quando existe estrutura para sustentar o próximo passo.

O CMPG atua ao lado de empresários na construção de negócios mais seguros, organizados e preparados para crescer — unindo estratégia jurídica, governança, compliance e proteção empresarial.

DESPERTE. TRANSFORME.
PROTEJA. CRESÇA.

CMPG | ADVOCACIA

@cmpg.advocacia

Goiânia/GO

MEMBRA COLUNISTA ■ **JAQUELINE MUNDIM** | SÓCIA-FUNDADORA | CMPG ADVOCACIA

Sua empresa cresceu. MAS ELA AMADURECEU?

O que a ciência diz sobre o cérebro que trava na hora de agir "Amanhã eu começo".



CEO e sócia-fundadora do CMPG Advocacia, advogada especialista em Direito Empresarial e Compliance. Atua na estruturação jurídica de empresas, com foco em governança, gestão de riscos e profissionalização de negócios para um crescimento mais seguro e sustentável.

@jaquemundim_
@cmpg.advocacia

Existe um momento na trajetória de uma empresa em que crescer passa a exigir muito mais do que vender mais.

A equipe aumentou, o faturamento avançou e as decisões ficaram mais complexas. O negócio já não é o mesmo. Mas a forma de administrá-lo muitas vezes continua a mesma.

"Tudo precisa passar por mim." "Só uma pessoa sabe fazer isso." "Entre os sócios sempre funcionou assim." "Depois a gente formaliza."

Essas frases são comuns até em empresas bem-sucedidas. Muitas vezes, revelam a informalidade e a agilidade que impulsionaram o negócio no início.

Existe uma diferença entre a estrutura que ajuda uma empresa a crescer e aquela necessária para sustentar seu crescimento. É aqui que começa a maturidade empresarial.

Amadurecer não significa burocratizar. Significa reduzir dependências, definir responsabilidades, organizar decisões e transformar o que estava na cabeça das pessoas em uma estrutura capaz de permanecer.

É quando o empresário deixa de ser necessário em todas as decisões para se tornar necessário nas decisões certas.

É quando contratos protegem relações, os sócios sabem como decisões e divergências serão conduzidas e os riscos são percebidos antes de virarem problemas.

Uma das decisões mais difíceis de quem empreende é reconhecer que aquilo que trouxe a empresa até aqui pode não ser suficiente para levá-la adiante.

E, antes de estruturar, é preciso diagnosticar.

Profissionalizar exige compreender primeiro as vulnerabilidades, dependências e prioridades. Isso requer olhar de forma integrada para estrutura societária, contratos, pessoas, decisões, riscos e controles. Nem toda empresa precisa das mesmas soluções, muito menos na mesma ordem.

Diagnosticar é substituir percepção por clareza: entender onde a empresa está, quais riscos merecem atenção e o que deve ser priorizado.

Profissionalizar não é acumular documentos. É construir conscientemente a estrutura necessária para o próximo estágio.

Por isso, a pergunta deixa de ser apenas "quanto podemos crescer?" e passa a ser:

A empresa que construímos hoje está preparada para sustentar a empresa que queremos ser amanhã?

Crescimento revela potencial. Maturidade revela capacidade de sustentá-lo.

MEMBRA COLUNISTA ■ **JESSICA KUCHAR** | CHIEF OF STAFF | CNP

Sua empresa tem fôlego para a PRÓPRIA AMBIÇÃO?

O que a corrida me ensinou sobre alta performance, cultura e a capacidade de sustentar o crescimento.



Chief of Staff da CNP. Atua entre estratégia, operação e projetos, conectando cultura, liderança, processos e dados à performance do negócio. Acredita que ambição sem capacidade de execução transforma crescimento em esforço não sustentável.

@kucharjl
@cnp

Minha primeira prova de corrida tinha 5 km. Eu nunca tinha corrido na vida, mas estava convencida de que conseguiria completá-la em alta performance.

Levei mais de 90 minutos.

Naquele dia, entendi a distância entre acreditar que somos capazes e estar preparados para executar.

Depois da prova, passei a treinar com outros corredores. Acordar às 5h e enfrentar frio deixou de parecer extraordinário. Não porque correr ficou mais fácil, mas porque o ambiente mudou minha referência sobre o que era normal.

Demorei a entender que alta performance não é demonstração de esforço. É resultado de preparação, ambiente e estratégia.

A ambição deve correr mais rápido que a sustentação

Na corrida, cada novo ritmo exige preparação. Nas empresas, também.

Como Chief of Staff da CNP, vejo a distância entre o que uma empresa quer alcançar e o que sua estrutura consegue sustentar.

A ambição precisa estar à frente. O problema começa quando a meta aumenta e a empresa tenta sustentar o novo ritmo com a mesma estrutura.

Pessoas viram atalhos para processos frágeis. Lideranças compensam falhas do sistema. Os melhores carregam entregas que a organização ainda não sabe sustentar.

Por algum tempo, funciona. Mas existe diferença entre uma empresa que performa e uma empresa sustentada por pessoas que performam apesar dela.

1. Seu time comporta atletas de alta performance?

Contratar gente excelente não constrói empresa de alta performance.

Se o ambiente desacelera decisões, tolera baixa responsabilidade e exige que os melhores compensem o restante, o problema deixa de ser encontrar gente boa. Passa a ser saber se a empresa comporta gente boa.

Algumas contratam atletas e pedem que diminuam o ritmo para caber no pelotão. Outras fazem os melhores carregarem todos.

Nenhum dos dois modelos constrói alta performance.

2. Sua empresa está se preparando para crescer ou apenas aumentando a pressão?

Pressão, ambição e velocidade fazem parte do crescimento. O erro é exigir uma performance que a empresa ainda não se preparou para sustentar.

Não é sobre diminuir a ambição para caber na capacidade atual. É sobre desenvolver a capacidade necessária para alcançar a ambição que escolhemos ter.

MEMBRA COLUNISTA ■ **JULIANA CRUZ** | FOUNDER E CEO | CRUZ & TETI ADVOCACIA

O custo oculto do ESGOTAMENTO:

por que a gestão de riscos psicossociais é uma urgência corporativa



Estrategista jurídica trabalhista, há mais de vinte anos, com foco em prevenção de passivo e saúde mental no trabalho. Ajudo empresas a transformar o cuidado com pessoas em proteção para o negócio por meio de uma gestão estratégica e multidisciplinar dos fatores de risco psicossociais.

@soujulianacruz
@cruzetetiadvocacia

Muitos empresários acreditam que o maior risco financeiro de suas empresas está na instabilidade do mercado, na carga tributária ou na concorrência.

Mas uma ameaça silenciosa costuma estar bem mais próxima: **o esgotamento mental das equipes.**

Você já calculou o impacto de manter profissionais fisicamente presentes, mas cognitiva e emocionalmente ausentes?

Segundo a OMS e a OIT, 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente em razão da depressão e da ansiedade, com impacto estimado de 1 trilhão de dólares na economia global.

No Brasil, o alerta é ainda mais claro. Em 2022, transtornos ansiosos, episódios depressivos e reações ao estresse grave já eram, somados, a segunda maior causa de adoecimento ocupacional no país, segundo o MTE. E a curva segue subindo. Em 2025, o INSS concedeu 546.254 benefícios por transtornos mentais e comportamentais, alta de 15,66% em um ano.

Oferecer plano de saúde e programas de bem-estar é uma iniciativa importante, mas insuficiente quando adotadas de forma isolada. Focar no indivíduo não resolve a raiz do problema; é preciso olhar para a organização do trabalho.

São fatores que intensificam o estresse laboral e comprometem a produtividade:

- Ritmo excessivo,
- metas inalcançáveis,
- baixa autonomia,
- comunicação falha,
- lideranças disfuncionais.

A negligência na gestão desses riscos não gera apenas atestados médicos. Ela cria um passivo oculto: turnover, erros operacionais, queda na qualidade das entregas e presenteísmo, que ocorre quando o profissional comparece à empresa e cumpre a jornada, mas não entrega seu potencial devido ao adoecimento físico ou mental.

Com a nova redação da NR-1, vigente desde maio deste ano, os fatores psicossociais passaram a integrar expressamente o gerenciamento de riscos ocupacionais, e ignorar esses riscos significa aceitar uma erosão silenciosa das margens e da eficiência do negócio.

O adoecimento não é o preço inevitável do sucesso corporativo. Muitas vezes, ele é o custo mais alto de uma estrutura organizacional ineficiente.

Proteger pessoas e alavancar negócios não são objetivos opostos. São partes da mesma estratégia de crescimento sustentável.

MEMBRA COLUNISTA ■ **JULIANA LOCH** | COFUNDADORA DA INTEZA | VP GLOBAL DE CLIENTES

Além do CRACHÁ

Como construir uma carreira executiva por convicção



VP Global de Clientes na Wellhub e ex-diretora da Amazon Brasil. Executiva com 20+ anos de experiência internacional em CX e crescimento em gigantes como Volvo. Conselheira do ICWBL (fundado por Hillary Clinton), palestrante e mentora executiva, possui formação pela Harvard Business School.

@juliana.loch
@in.teza

Em mais de vinte anos de carreira executiva, aprendi que não se cresce pedindo o próximo cargo, mas entregando-o antes de tê-lo.

Quando você opera acima do seu nível por hábito,
a promoção deixa de ser risco e vira consequência óbvia.

Esse hábito nasceu de outro: aprender observando quem estava degraus acima. Em cada fase, busquei mentores cirúrgicos para dores específicas. Mas tudo começa no autoconhecimento.

Saber quem você é transforma feedbacks e frustrações em dados,
permitindo administrar reações e sair de si para ler o outro.

Crescer exige ser excelente para todos os lados. Relacionamento é parte da entrega. É preciso ser camaleão, sabendo ler o fórum e adequar o tom, com a maturidade de entender que o executivo forte não é quem tem todas as respostas, mas quem sabe quem as tem, sem ego.

O técnico se aprende; atitude, não.
É ela que decide até onde você vai.

Some a isso ser mulher, mãe, esposa e líder. A equação mais desafiadora foi administrar tudo sem me perder. O que me salvou foi tratar a vida com a mesma disciplina da operação: gestão de agenda, clareza sobre delegação e o fim da culpa.

A culpa é o imposto silencioso cobrado de quem ocupa espaço;
recusei-me a pagá-lo.

Vale a pena. Cada convite e cada escolha. E eu amo o que faço.

A outra face da DIVERSIFICAÇÃO

Construir patrimônio não é apenas escolher onde investir, mas também definir como ampliar a capacidade de adquirir ativos sem comprometer a liquidez.



Sou fundadora e CEO da Classe CAPYTAL e especialista em alavancagem patrimonial. Há mais de 10 anos, ajudo empresários e investidores a expandirem seus ativos com estratégia, contribuindo para a geração de mais de R$ 1,5 bilhão em patrimônio.

@juliethmello
@classecapytal

Quando falamos em diversificação, pensamos em renda fixa, ações, fundos e imóveis. Essa leitura está correta, mas incompleta.

Diversificar não é apenas escolher onde o dinheiro será investido.
É também decidir como o patrimônio será construído.

A diferença parece sutil, mas muda a visão sobre crescimento.

No ambiente empresarial, é natural combinar capital próprio, reinvestimento, crédito e prazo para expandir uma operação. Quase nenhum empresário espera reunir todo o dinheiro para então crescer. Ao organizar o patrimônio pessoal, porém, muitos passam a depender exclusivamente dos recursos disponíveis.

Essa dependência cria uma concentração que não aparece nos extratos: a concentração na fonte de capital. Para adquirir um ativo, resgatam investimentos, retiram recursos da empresa ou adiam projetos. A carteira pode até estar diversificada, mas a estratégia de aquisição continua limitada.

É nesse ponto que entra a alavancagem patrimonial: a combinação entre capital, tempo, crédito e capacidade de pagamento para ampliar o poder de aquisição sem imobilizar todos os recursos de uma só vez.

Alavancar não é assumir dívidas sem critério. Cada decisão precisa ter propósito, custo conhecido, prazo compatível e impacto calculado sobre o fluxo de caixa. Sem planejamento, a alavancagem aumenta riscos. Bem estruturada, pode preservar liquidez, antecipar a aquisição de ativos e manter o capital desempenhando outras funções.

Liquidez, afinal, não é dinheiro parado. É proteção, poder de negociação e capacidade de aproveitar oportunidades.

Quando todo o recurso se concentra em uma compra, o patrimônio pode aumentar, mas a liberdade de decisão diminui.

Em mais de dez anos acompanhando empresários e investidores, percebi que os maiores avanços patrimoniais surgem não apenas do ativo certo, mas de uma arquitetura financeira capaz de sustentar cada movimento.

Por isso, antes de perguntar “onde devo investir?”, talvez seja necessário acrescentar uma segunda pergunta: “qual é a melhor forma de adquirir?”.

A maturidade patrimonial começa quando deixamos de olhar somente para o destino do dinheiro e passamos a planejar também o caminho que ele percorrerá.

MEMBRA COLUNISTA ■ **KARLA DINIZ** | CEO E FUNDADORA | TOPTRANS LOGÍSTICA

Nem à frente nem atrás: a mulher CAMINHA AO LADO NA LIDERANÇA

Não é disputa. É competência, coragem e propósito.



CEO e fundadora da TopTrans, com mais de 26 anos de experiência em transporte e logística. Rompeu barreiras em um setor majoritariamente masculino e construiu uma trajetória de liderança pautada em servir, desenvolver pessoas e entregar resultados por competência.

@karlaodiniz
@toptranslogistica

Durante muito tempo, a liderança feminina foi tratada como exceção. Em muitas empresas, ainda é comum que mulheres ocupem espaços de gestão apenas para "cumprir cota", como se estivessem ali por concessão, e não por competência. Mas essa lógica está ultrapassada.

Ao longo de mais de 26 anos no transporte e na logística, um setor historicamente masculino, hoje à frente do time estratégico da TopTrans Distribuição e Logística, aprendi algo importante: liderança não deveria ser uma disputa por espaço. Deveria ser uma construção de espaço.

Não acredito que a mulher precise estar à frente do homem para provar sua força. Também não acredito que deva caminhar atrás, esperando que alguém lhe conceda uma oportunidade.

Acredito que o lugar é ao lado, nas decisões, nos desafios, na responsabilidade e nos resultados.

Ela não quer um favor. Quer uma oportunidade justa, construída lado a lado. Porque boa liderança não exclui: ela soma.

Na TopTrans, lidero ao lado de pessoas competentes, homens e mulheres que compartilham o mesmo propósito. E vejo, todos os dias, que a diversidade de visões gera equilíbrio e decisões mais humanas.

Diversidade e inclusão são necessárias, mas ocupar uma cadeira não significa ter voz. A transformação acontece quando existem oportunidades reais para contribuir, decidir e assumir responsabilidades.

Na minha trajetória, nunca quis ser reconhecida apenas por ser mulher. Quero ser reconhecida pelas decisões que tomei, pelos resultados construídos e pelo legado que estamos deixando.

Ser mulher faz parte de quem sou e influencia minha forma de liderar. Mas competência não tem gênero. Coragem, responsabilidade, visão e capacidade de gerar resultados também não.

Minha fé me ensina sobre parceria e construção. "E da costela que o Senhor Deus havia tirado do homem, formou uma mulher e a levou até ele." Gênesis 2:22. Lado a lado, para caminharmos juntos.

Nem à frente.
Nem atrás. Ao lado.

"Liderar não é sobre gênero. É sobre servir com coragem e fazer diferença com propósito."

MEMBRA COLUNISTA ■ **MARCELA BELLO** | COFUNDADORA | 4C DIGITAL

Alta performance não é fazer mais: É APRENDER A ESCOLHER MELHOR



Cofundadora da 4C Digital, +23 anos de experiência em crédito, cobrança e automação. Criou um sistema de comunicação com 65 milhões de disparos mensais via multicanais. Liderou projetos que reduziram a inadimplência em até 74,8%. Formada em Administração, com especialização em Big Data e Analytics.

@eumarcelabello
@4c_digital

Durante muito tempo, associei crescimento profissional à capacidade de fazer mais.

Mais projetos, mais responsabilidades, mais horas de trabalho, mais entregas.

Existe uma crença silenciosa no mundo dos negócios de que **estar sempre ocupada é sinal de sucesso.**

Com o tempo, percebi que alta performance tem menos relação com a quantidade de tarefas que realizamos e mais com a qualidade das nossas escolhas. Empreender exige decisões constantes, e todas elas consomem recursos limitados: energia, tempo e atenção.

Por isso, acredito que uma das habilidades mais importantes para qualquer mulher que deseja crescer profissionalmente é aprender onde colocar sua energia. Isso significa reconhecer quais oportunidades fazem sentido, quais problemas realmente precisam de atenção e o que deve ser deixado para trás.

Significa também aprender a dizer não: algo que nem sempre é confortável, principalmente para mulheres, que muitas vezes foram ensinadas a dar conta de tudo, ajudar todos, estar sempre disponíveis e não demonstrar cansaço.

Ao longo de mais de 25 anos de mercado e da minha jornada como empreendedora, alguns princípios passaram a orientar minhas decisões:

- nem tudo que é urgente é importante;
- nem toda oportunidade precisa ser aceita;
- e crescimento sem direção pode ser apenas sobrecarga.

Aprendi a fazer algumas perguntas antes de assumir um desafio: isso me aproxima do lugar aonde quero chegar? Realmente preciso estar envolvida? Essa decisão faz sentido para o negócio ou estou apenas tentando dar conta de mais uma coisa? Perguntas simples podem evitar decisões tomadas no automático.

Alta performance também exige autoconhecimento: precisamos reconhecer nossos limites, entender nossos pontos fortes e, principalmente, abandonar a ideia de que precisamos saber ou controlar tudo.

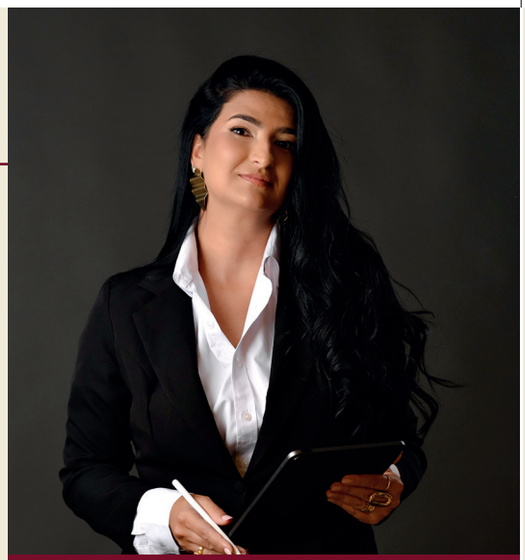
Construir uma carreira ou uma empresa sustentável passa por aprender a delegar, confiar em outras pessoas e compreender que liderança não significa centralização.

Hoje, quando penso em performance, penso menos em velocidade e mais em direção, porque não se trata de fazer tudo.

Trata-se de ter clareza suficiente para escolher aquilo que realmente merece ser feito.

O que o luto me ENSINOU SOBRE GESTÃO

Por que o olhar também se treina e pode ser tão importante quanto executar melhor



É CEO do Grupo OAF, advogada por formação e palestrante. Atua no segmento do luto desde 2017, no qual construiu uma visão própria sobre pessoas, gestão e excelência: antes de fazer melhor, é preciso aprender a enxergar melhor.

@karlamonielly
@oafassistencial

Foram dez anos na advocacia antes de entrar, em 2017, no segmento do luto. Para quem olha de fora, pode parecer uma mudança improvável. Para mim, não!

A morte sempre foi tratada com naturalidade na minha família e cresci entendendo que ela não é o oposto da vida, mas parte dela.

Essa guinada na vida profissional mudou a minha forma de enxergar o ser humano, a concepção de liderança e negócios. Já na primeira experiência no mercado, em um laboratório de tanatopraxia, adquiri a convicção de que, independentemente de quem chega até nós, o compromisso com a excelência precisa ser o mesmo. A condição financeira, a profissão ou a notoriedade não podem influenciar a qualidade do cuidado que deve ser dispensado ao cliente. As famílias têm condições, desejos e escolhas diferenciadas. Por isso, a experiência pode ser personalizada, mas o padrão de respeito, nunca!

Atualmente, à frente do Grupo OAF Assistencial — antes como CEO do Crematório e Cemitério da Penitência — observo, na rotina operacional, que frequentemente a excelência é associada à sofisticação. Na minha avaliação, são atributos bem distintos. A estrutura de uma empresa pode ser sofisticada, patenteada pela tecnologia de ponta e uma série de outras características que evidenciam como a marca investe em modernidade. No entanto, a sua excelência vai estar na peculiaridade da cultura organizacional, na efetividade do bom serviço prestado a partir dos recursos e condições disponíveis. Nesse contexto, cabe afirmar que um serviço mais simples pode alcançar a excelência que outro mais moderno não atingiu.

Quando uma corporação une esses dois valores, o cuidado flui de forma equilibrada e todos os setores passam a compreender a dimensão de cada atitude profissional. O objetivo é um só: atender o cliente com atenção às suas vontades e necessidades, proporcionando uma experiência personalizada e satisfatória. Estamos falando de maturidade corporativa.

No luto, a qualidade no acolhimento faz toda a diferença.

O atendimento a uma família que busca esse setor não se resume ao bom serviço, mas exige um suporte bem mais amplo e capaz de abarcar todas as decisões burocráticas e humanizadas que um óbito envolve: além da papelada, há aquela música que o ente querido amava, a sua fotografia que vai ficar eternizada, a roupa, a mensagem de despedida, a cerimônia emocionante, o destino das cinzas. E sem esquecermos que esse núcleo familiar está atravessando um dos momentos mais difíceis da existência.

Foi essa percepção que me deu suporte em decisões importantes das minhas gestões. Consegui ampliar as possibilidades de homenagem e de preservação da memória, permitindo escolhas mais coerentes com as histórias de cada família. Os diamantes memoriais foram uma dessas iniciativas. A abertura para projetos ligados à memória e à história dos cemitérios foi outra.

Um dos exemplos que melhor representa essa forma de pensar surgiu a partir da despedida de Preta Gil. Naquele momento, idealizei, de maneira reservada, um memorial que pudesse permanecer para além da cerimônia. Articulei com uma empresa parceira a criação de um busto em 3D, pensando em uma homenagem permanente, capaz de preservar memória e significado.

A notoriedade de quem estava sendo homenageada torna o caso conhecido, mas não é isso que lhe dá importância para mim. O princípio é exatamente o contrário.

Outro ponto fundamental: humanizar não é abrir mão de processos e resultados, mas compreender melhor o que fazemos, para quem fazemos e o que realmente importa para cada pessoa. Escutar e observar melhor permite identificar necessidades e gerar valor onde uma abordagem automática enxergaria apenas mais uma venda. Por sinal, é assim que penso negociação: vender bem não é convencer alguém a levar mais, mas perceber necessidades, apresentar possibilidades e permitir escolhas que façam sentido. É nesse ponto que o olhar se torna uma competência de gestão.

Ao desenvolver equipes e líderes, insisto na ideia de que não basta ensinar a executar melhor; é preciso ensinar a perceber melhor.

Perceber a pessoa antes do cadastro. O contexto antes da resposta. A necessidade antes da oferta. O significado antes do produto. E, trabalhando com a morte, compreendi a força desse olhar. A finitude nos lembra que o tempo é limitado e, por isso, escolhas, conversas, relações e a maneira como cuidamos das pessoas importam.

Esse conceito vale para qualquer empresa, porque as organizações são constituídas de pessoas que lideram, atendem, vendem, cuidam, erram, aprendem e carregam suas próprias histórias para o trabalho todos os dias. Assim, de nada adiantam os processos, as metas e os indicadores se não há a capacidade humana de perceber.

Talvez, por isso, uma pergunta me acompanha tanto na gestão quanto nos treinamentos que realizo: O que estamos deixando de enxergar porque estamos ocupados demais tentando entregar?

Cada vez mais observo que as melhores oportunidades de uma empresa não estão nos números, mas no comportamento observado, em uma necessidade ainda não traduzida, **no detalhe que ninguém considerou importante, na pergunta que alguém decidiu fazer.**

Foi o luto que me deu esse olhar apurado. E a gestão me mostrou que esse aprendizado não pode parar no indivíduo: ele precisa virar cultura.

MEMBRA COLUNISTA ■ **MARCELE LOPES DE ALMEIDA** | GENERAL COUNSEL & CHIEF COMPLIANCE | BUREAU VERITAS GROUP

O "The Hard Mode" DE SER SÓCIA

Você sabe os riscos legais que corre como sócia ou administradora de uma empresa?



Executiva de Legal, Compliance e Governança, construí minha carreira entre Europa e América Latina. Formada em Direito na Espanha, hoje lidero Legal & Compliance em 10 países e também atuo como docente em MBA e educação executiva, conectando governança, negócios, liderança e inovação.

@marcelelopesdealmeida
@kblcontabilidade

Toda empreendedora sabe explicar seu produto, preço e diferencial. Poucas sabem explicar, com a mesma clareza, o que significa ser sócia ou administradora de uma empresa. E é aí que muitos problemas começam.

O primeiro mito é acreditar que abrir um CNPJ, por si só, protege o patrimônio pessoal. MEI e empresário individual respondem com seus bens pelas dívidas do negócio. Mesmo em uma sociedade limitada, a separação patrimonial pode ser afastada em casos de desvio de finalidade ou confusão patrimonial (CC, art. 50).

Quem administra também assume responsabilidades próprias. Em matéria tributária, o administrador pode responder pessoalmente quando atua com excesso de poderes ou infração à lei, contrato social ou estatutos (CTN, art. 135). A dissolução irregular também pode levar ao redirecionamento da cobrança.

Na esfera trabalhista, o patrimônio dos sócios também pode ser alcançado, conforme as regras aplicáveis à desconsideração da personalidade jurídica.

Outro risco frequente é a falta de um bom acordo entre sócias.

Quem decide o quê? Como os lucros serão distribuídos? O que acontece se alguém quiser sair? Como será calculado o valor de sua participação?

Enquanto todos concordam, essas perguntas parecem secundárias. Quando surge um conflito, podem definir o futuro da empresa.

Nos negócios familiares há ainda outra camada: família e empresa se misturam. Casamento, divórcio, sucessão ou falecimento podem afetar diretamente a sociedade quando nada foi planejado.

Governança não significa desconfiar de quem está ao seu lado.
Significa definir regras enquanto todos ainda conseguem conversar sobre elas.

Rever o contrato social, avaliar um acordo de sócios e planejar questões patrimoniais e sucessórias não deveria acontecer apenas quando surge um problema.

Proteção não se improvisa. É construída antes, com clareza, enquanto todos ainda se dão bem.

MEMBRA COLUNISTA ■ **MARIANA NALIN** | A CREDIT | LOJAS NALIN

Seja obcecado PELOS “PORQUÊS”

Empresas perenes não defendem ideias do passado: resolvem dores reais do presente.



Liderança em Retail Finance & Varejo | Private Label, Fidelização e Rentabilidade | A Credit · Lojas Nalin

@marianananalin
@lojasnalin

São 22h, você olha os relatórios e percebe que não vai bater a meta, a margem foi sacrificada e o fluxo de caixa não fecha. O cérebro entra no modo de sobrevivência. Na exaustão, você busca respostas fáceis: conceder mais descontos, culpar a economia ou insistir na mesma abordagem de venda esperando um resultado diferente.

Respostas fáceis destroem negócios. Perguntas desconfortáveis salvam.

Quase sempre amamos nossas certezas e não a realidade. Essa ilusão nos aprisiona em soluções ultrapassadas que nos afastam do essencial: ser obcecado pelos “porquês”, compreender a fundo a dor do cliente e construir soluções que eliminem essa frustração.

“Não devemos amar o produto ou serviço que idealizamos no passado, mas ser obcecados pela dor real de quem compra no presente.”

Parece óbvio, mas na correria da execução é fácil esquecer esses princípios. A solução? Instituir a pausa estratégica como um ritual inegociável de governança. Isso significa bloquear tempo na agenda para auditar vendas perdidas, conversar diretamente com clientes insatisfeitos e questionar o que ninguém tem coragem de admitir na reunião de diretoria.

Proteger esse ritual é o remédio contra a miopia do curto prazo, garantindo o jogo do longo prazo. Resolver com excelência uma grande dor é o que constrói lucro, diferenciação e solidez hoje.

O sucesso a longo prazo, portanto, exige mudar de rota no ritmo em que o cliente evolui. Para garantir esse movimento, tente olhar sua empresa como um laboratório contínuo: teste pequeno, encare cada falha como um aprendizado, descarte o que perdeu tração e escale só o que gera margem saudável.

No fim, desapegar da ideia inicial dói e exige renunciar ao ego, mas tratar os “porquês” e os problemas como oportunidades para crescer é o que separa empresas passageiras daquelas que sobrevivem ao tempo.

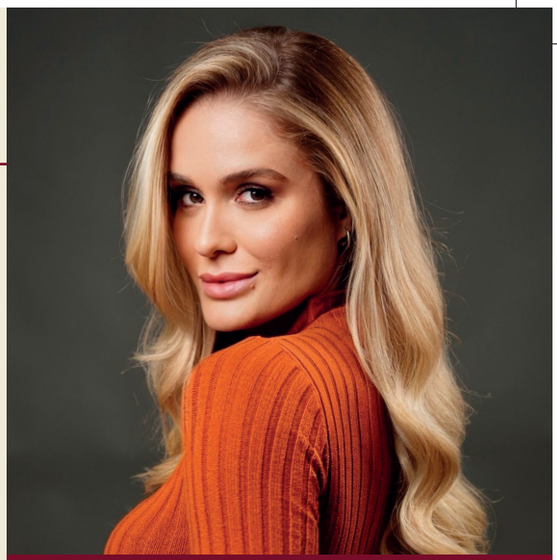
Em um mercado viciado em atalhos e soluções prontas, a pergunta mais importante que você precisa responder é: por que o seu cliente escolhe o concorrente hoje e por que você ainda tem medo de ouvir a resposta?


CONSULTORIA BOUTIQUE DE MARCA
IN
SER BOM E
SER INVISÍVEL
É A PIOR COMBINAÇÃO QUE EXISTE

MEMBRA COLUNISTA ■ **MARIANA NASSAR** | ESPECIALISTA EM CONTEÚDO DIGITAL | CONSULTORIA BOUTIQUE DE MARCA

O que um aplicativo de relacionamento e dois falidos te ensinam sobre uma marca AVALIADA EM US$ 500 MILHÕES

Em 2016, um dono de seis academias na Flórida chegou ao zero.



Especialista em posicionamento orgânico e conteúdo digital, Mariana Nassar construiu uma metodologia própria como a cabeça pensante por trás de grandes marcas e fundadores, mostrando como conteúdo de profundidade constrói confiança e converte mais.

@marianadnassar
@inmktdigital

Agenda vazia, dívida no teto, e ele entra no Bumble — app de baixa dignidade e muito conflito. Não sabia que estava procurando sócia.

O scroll trouxe Leila, personal trainer com cinco mil dólares na conta e uma leitura de vendas que ninguém tinha visto ainda. Do match ao encontro, o assunto foi negócio. Dez anos depois: mais de 500 milhões em enterprise value e 250 milhões de receita anual.

Talvez você conheça a história. Mas cruzei três princípios da Acquisition com dados brasileiros. Dois resistem. Um muda de forma.

Detalhe que quase ninguém conta: os primeiros 46 milhões eles fizeram em silêncio. O portfólio de hoje veio depois que o mercado passou a saber quem eram.

1. **O primeiro princípio é decisão.** Demora não é falta de tempo, é falta de informação. Passaram-se três semanas e nada andou, nenhum dado novo entrou.

Aqui vira diagnóstico. O Panorama RD Station 2026: 87% das empresas brasileiras querem crescer mais este ano, 54% operam sem CRM e 62% não acompanham a conversão do próprio funil. Não é medo de decidir. É decidir no escuro.

2. **O segundo é marca.** Não logo, não paleta — posição. O Kantar BrandZ 2026 chama de Poder de Demanda: ser relevante, diferente e lembrado na hora da escolha. Quem pontua alto gera oito vezes mais valor que quem pontua baixo na mesma categoria. É o que tira você da disputa de preço.

3. **O terceiro muda de forma.** Lá fora, conteúdo é pré-venda: quem chega à reunião já confia.

Aqui o Edelman 2026 mostra outra coisa. Sete em cada dez brasileiros hesitam em confiar em quem tem valores, fontes ou origens diferentes das suas. Empresa ainda é a instituição mais confiável do país. Desconhecido, não.

Caramba, então conteúdo não encurta a venda porque informa. Encurta porque deixa de te tratar como estranho.

Marca faz o mercado te escolher. Conteúdo faz o mercado te deixar entrar. Não é a mesma coisa.

Diria que nada disso é sobre velocidade. É sobre parar de decidir no escuro sobre como te leem.

O zero pode ser seu primeiro passo. Quem caminha do seu lado é decisão, não sorte.

Porque ser bom e ser invisível é a pior combinação que existe.

MEMBRA COLUNISTA ■ **MARINA LIMA** | ESPECIALISTA EM DIREITO SOCIETÁRIO E HOLDINGS | KBL CONTABILIDADE

A coragem DE SUCEDER

A gente fala muito sobre a coragem necessária para começar um negócio. E faz sentido.



Marina Lima é cristã, advogada e zootecnista, apaixonada por livros, conhecimento, desenvolvimento pessoal e esportes. Há mais de 10 anos atua com Direito Societário e holdings e é sucessora na KBL Contabilidade, empresa goiana com quase 20 anos de história.

@mariinaslima

Tirar uma empresa do papel, especialmente no Brasil, exige coragem, força e disposição para enfrentar riscos.

Mas existe uma outra experiência sobre a qual a gente fala pouco: a de quem recebe um negócio que já existe e assume a missão de levá-lo adiante.

Eu venho de uma família empresária. Meu pai construiu uma empresa que está perto de completar vinte anos e, durante muito tempo, eu não enxerguei a sucessão com o peso que ela realmente tem.

Existia em mim uma necessidade muito grande de construir algo do zero. De provar para mim mesma, e talvez para os outros também, que eu era capaz. Como se receber algo que alguém construiu antes de mim fosse, de alguma forma, um atestado de fraqueza e dependência.

Existe uma percepção de que o sucessor é alguém privilegiado porque não precisou começar do zero. E sim, existe privilégio em receber algo que já foi construído. Mas começar do ponto 10 não significa não ter desafios. Significa enfrentar os desafios que existem do 10 ao 100.

Quem sucede recebe uma empresa que já tem história, cultura, pessoas, clientes, erros e acertos. Recebe também a responsabilidade de não deixar morrer aquilo que alguém levou anos para construir.

E, ao mesmo tempo, precisa encontrar o seu próprio lugar dentro daquilo que recebeu.

Talvez por isso eu tenha começado a enxergar que existe muita humildade em suceder. Humildade para receber algo que você não construiu sem sentir que precisa primeiro provar que merece aquilo. Humildade para reconhecer o valor de quem veio antes sem acreditar que honrar o que foi construído significa repetir o que sempre foi feito, ou que receber uma história pronta me impede de construir a minha.

Hoje eu percebo que suceder não é uma fraqueza, mas um privilégio acompanhado de uma enorme responsabilidade.

Começar um negócio do zero é, sem dúvida, um ato de coragem. Talvez a gente precise aprender a olhar também para quem aceita a responsabilidade de continuar aquilo que alguém começou e reconhecer que existe muita coragem nisso.

MEMBRA COLUNISTA ■ **MICHELLY MOTTA** | MÉDICA GINECOLOGISTA | INSTITUTO NUTRINDO IDEAIS

Disseram que cólica é normal. VOCÊ FOI ENGANADA

Por anos, mulheres aprenderam a suportar a dor menstrual em silêncio. Mas uma cólica intensa, incapacitante ou que interfere na sua vida pode ser um sinal de endometriose.



Michelly Motta é ginecologista formada pela UFRJ, com RQE em Ginecologia e pós-graduação em Medicina Funcional Integrativa. Com atuação focada na saúde da mulher, é referência em endometriose, menopausa e emagrecimento, unindo ciência, escuta e uma visão integral do cuidado.

@dramichellymotta
@nutrindoideais.niteroi

Infelizmente, muitas mulheres não tiveram sua dor validada.

Ao longo da vida, ouviram de médicos, professores, familiares — e até de si mesmas — que cólica é normal, afinal, "toda mulher sente". E assim, mulheres brilhantes, produtivas e acostumadas a dar conta de tudo aprenderam a trabalhar, cuidar da família e seguir em frente mesmo sentindo dor.

Mas cólica intensa ou incapacitante não deve ser normalizada.

Sangramento muito intenso ou prolongado, dor pélvica, dor para evacuar ou urinar durante a menstruação, dificuldade para engravidar e, principalmente, dor na relação sexual também podem ser sinais de endometriose.

A dor sexual é um dos sintomas mais silenciados. Algumas mulheres sentem dor desde as primeiras relações; outras percebem o problema com o passar dos anos. Por vergonha ou falta de informação, muitas deixam de falar sobre isso — inclusive com seus médicos.

Quando a relação passa a ser associada à dor, o impacto pode atingir o desejo, a autoestima, os relacionamentos e a qualidade de vida. Em alguns casos, podem coexistir condições como vaginismo e vulvodínia, que também precisam de avaliação.

E existe outro ponto importante: uma ultrassonografia transvaginal simples pode não ser suficiente para investigar ou mapear adequadamente a endometriose, especialmente quando há suspeita de doença profunda. A avaliação pode incluir ultrassonografia transvaginal com preparo intestinal e/ou ressonância magnética da pelve com protocolo adequado para endometriose, sempre associadas à história clínica e ao exame médico.

Para mulheres que lideram empresas, equipes, famílias e tantos projetos, perder dias de trabalho, compromissos ou momentos importantes por causa da dor não deveria ser encarado como parte da vida.

Você não precisa ser forte para suportar uma dor que merece investigação.

Não espere a dor piorar. Se sua menstruação interfere na sua rotina, se existe dor na relação sexual ou sangramento intenso, procure avaliação médica.

Talvez você não tenha aprendido a conviver com a cólica. Talvez tenha aprendido a conviver com uma doença sem diagnóstico.

Você não precisa sofrer em silêncio. Sua dor merece ser ouvida, investigada e tratada.

MEMBRA COLUNISTA ■ **MILENA SAKAMOTO** | FUNDADORA E CEO | EVENTESSE LIVE MARKETING

A era do evento BONITO ACABOU...

O futuro dos eventos começa onde termina o "foi incrível".



Fundadora e CEO da Eventesse Live Marketing. Com mais de 25 anos de experiência no setor, lidera projetos que transformam experiências em estratégia de negócios, fortalecendo marcas e conexões. É reconhecida pelos prêmios Megafone de Ouro, BeX Awards e Global 100 Awards.

@mi_sakamoto
@eventesse.livemkt

Durante muito tempo, o mercado de eventos se acostumou a validar sucesso com algumas respostas rápidas: casa cheia, boa repercussão, fotos bonitas, convidados satisfeitos e aquela frase que todo mundo gosta de ouvir no final: "Foi incrível".

Só que isso já não basta!

Hoje, quando uma empresa investe milhões em uma convenção, uma viagem de incentivo, uma ativação ou um evento proprietário, a pergunta precisa ir além da percepção. É preciso entender o que aquilo gerou de fato.

Gerou mais engajamento? Aproximou clientes estratégicos? Acelerou uma decisão comercial? Fortaleceu cultura? Melhorou retenção? Criou preferência de marca?

Essa é a conversa que o live marketing precisa assumir daqui para frente.

Porque o nosso setor amadureceu. E, quando um mercado amadurece, ele deixa de ser avaliado apenas pela entrega e passa a ser cobrado pelo impacto.

Vejo isso com muita clareza no dia a dia. Os melhores projetos não começam com "qual será o formato?". Eles começam com outra pergunta: qual problema de negócio precisamos resolver?

A partir daí, tudo muda.

Muda a escolha do público. Muda o conteúdo. Muda a jornada. Muda a forma de usar tecnologia. E, principalmente, muda aquilo que será medido no final.

Não existe uma única métrica para todos os projetos. Uma viagem de incentivo pode buscar performance e retenção. Uma convenção pode trabalhar alinhamento e cultura. Um evento B2B pode estar diretamente ligado a relacionamento, pipeline e geração de negócios.

O erro é tratar todos da mesma forma e medir tudo apenas por presença, alcance ou satisfação.

Durante anos, o live marketing lutou para conquistar uma cadeira mais estratégica dentro das empresas. Essa cadeira está chegando. Mas ela vem acompanhada de uma responsabilidade maior.

Não basta mais entregar um evento impecável.

É preciso saber
por que ele existe,
o que ele precisa provocar
e qual impacto deixou
depois que as luzes
se apagaram.

Porque, no fim, o mercado não vai valorizar quem produz o evento mais grandioso.

Vai valorizar quem consegue provar que aquela experiência fez diferença para o negócio.

COLUNISTA CONVIDADA ■ **MILLY LACOMBE** | ESCRITORA, JORNALISTA, CRONISTA E ROTEIRISTA

O ódio não é contra o futebol feminino; É CONTRA MULHERES



Milly Lacombe é escritora, roteirista, cronista, comentarista esportiva e feminista. Autora de mais de sete livros. Atualmente, escreve colunas diárias para o UOL e atua como consultora e palestrante abordando temas como literatura, futebol e questões de gênero e LGBTQIA+.

@mlacombe

O Brasil não tem um problema com o futebol. O Brasil ama o futebol. Dos homens.

O futebol feminino está em construção e um dos obstáculos é a farta distribuição de ódio que ele gera. Quando faço comentários para jogos do Brasileirão feminino pelo YouTube do UOL, é comum que homens entrem na caixa de comentários e despejem ali sua raiva e seu desprezo pelas mulheres em campo, pela narradora, pela comentarista. Se você não gosta, basta não ver. Ou bastaria.

Desde pequenos, meninos são criados para entender que ser menino é, antes de mais nada, não ser menina. Chuta feito homem. Quem chora assim é menininha. Isso é coisa de mulherzinha. Crescer escutando essas frases vai dando um recado importante: ser menina é vergonhoso. É desprezível. Esses meninos crescem treinados para odiar tudo o que é da ordem do feminino.

O futebol, eles também aprendem, é coisa de menino. As meninas ficam no ambiente privado, os meninos podem ir para o público. Quando as mulheres entram no jogo — e jogam bem — elas bagunçam todo esse tabuleiro. Primeiro, invadem um espaço que era só deles. Depois, mostram que elas também sabem jogar. E, por fim, acabam com as certezas que eles tinham: ser mulher então não é uma coisa assim tão desprezível? Se as mulheres não são o que me disseram que elas eram, e se ser homem é, antes de mais nada, não ser mulher, então quem sou eu agora?

Como não foram treinados para lidar com esse aprofundamento de sentimentos, não foram letrados para compreender o que sentem para além da raiva e da violência, eles transformam tudo em raiva.

O ódio, portanto, não é do futebol feminino — é das mulheres.

Só vamos resolver essa parada com pedagogia. Não vamos resolver prendendo ou cancelando um machista por vez. Não mudaremos a sociedade apenas com punições. Precisamos de letramento.

A Copa de 2027 é a maior oportunidade para fazermos isso.

O Brasil vai sediar com chances de vencer; as mulheres mostrarão que querem apenas fazer aquilo que amam, que é jogar bola, torcer, narrar, reportar, apitar, comentar. Não podemos perder esse trem.

Ele vai nos levar para um lugar menos violento e mais bonito. Um lugar que ainda não existe, mas que construiremos juntas e juntos.

O problema da ambição feminina não é o tamanho. É A FORMULAÇÃO



Fonoaudióloga especialista em voz, com formação em neurocoaching credenciada pela ICF e em neurociência por Yale. Fundadora e CEO da Yutter, onde há mais de dez anos prepara líderes de empresas como Google, Itaú e Deloitte para sustentar autoridade na própria voz.

@miabourafee
@yutterbr

Já me disseram muitas vezes para sonhar mais alto. Mas nunca me ensinaram a dizer o sonho de um jeito que não pudesse ser negociado.

O estudo "Deixa a Mulher Latina Sonhar", que a Casa Mundo fez a pedido da Natura com 320 mulheres do Brasil, do México e da Colômbia, mostrou que 44% delas têm medo de parecer exageradas ou iludidas quando falam do que querem. A leitura é sempre a mesma diante de um número desses: que falta coragem a essas mulheres. Eu discordo. Elas não têm medo à toa. O preço que elas temem existe.

Mandar que sejam corajosas é mandar que paguem sozinhas uma conta que nunca foi delas.

Em 1998, a psicóloga Laurie Rudman testou o que acontece quando uma mulher fala bem do próprio trabalho. Ela passa a ser vista como competente e também como menos simpática. É essa antipatia que a faz ser preterida numa contratação. Em 2007, outro grupo de pesquisadores encontrou o mesmo efeito com mulheres que apenas pediam para negociar o salário: quem pedia era avaliada pior do que quem aceitava a oferta em silêncio.

Trabalho com comunicação há mais de dez anos e escuto a ambição feminina chegar enfeitada de três jeitos: no condicional ("eu gostaria, um dia, de talvez assumir a área"), com pedido de licença na frente ("não sei se faz sentido, mas") ou com a entonação subindo no fim, o que transforma qualquer afirmação em pergunta. São três maneiras de dizer a mesma coisa: eu quero isso, mas aceito menos. E quem está do outro lado costuma aceitar o convite.

Levei anos para dizer a frase do título sem enfeite. Poderia ter dito "quero crescer na área de comunicação". Mas frase aberta é frase negociável, e eu já tinha entregado sonho demais em forma de rascunho. Quando fechei a frase, o que mudou não foi a reação das pessoas. Foi que ela virou critério: cada decisão, cada parceria, cada não que eu preciso dar passa por ali.

Ninguém do outro lado tem acesso ao tamanho do que você quer, apenas à frase que você entregou. Sonhar alto qualquer um manda fazer. Dizer com precisão, ninguém ensina.

Quero construir a maior empresa de comunicação do país. Escrevo assim, sem suavizar, porque é a única forma que não deixa ninguém me devolver uma versão menor.

MEMBRA COLUNISTA ■ **NYCOLLE SOARES** | ADVOGADA E EMPRESÁRIA | CORALIS

Sociedade não é APENAS ESCOLHA

É preciso deixar as regras claras.



Advogada há mais de quinze anos e empresária, estruturou e liderou uma banca com mais de 100 pessoas. À frente do próprio escritório e da Coralis, é quem empresários em crescimento procuram na hora de decidir, alguém de confiança que pensa nos riscos do negócio antes que virem problema.

@nycolleasoares
@coralis.ee

Ao falarmos sobre empresas, ainda que em muitos casos o fundador possa ser o único sócio, de um modo geral o que se observa é a existência de ao menos dois sócios.

Os motivos podem ser os mais variados: afinidades no momento da criação do projeto, necessidade de complementar habilidades, divisão de tarefas, expansão territorial e mais uma quantidade enorme de possibilidades.

A sociedade tanto é um tema que precisa ser tratado com o devido cuidado no que diz respeito aos ajustes jurídicos que precisam ser feitos — contrato social, acordo de sócios ou ao menos um memorando de intenções, a depender do tipo de negócio — quanto o planejamento estratégico que servirá de mapa para a empresa.

O problema é que, no início do negócio, que é o momento em que as regras devem ser discutidas, a empolgação e entusiasmo tomam conta de todos e a fala do "vai dar tudo certo" e o pensamento comum de que basta não pensar no que pode dar errado, para que nada dê errado, acabam fazendo com que muitos empresários e empresárias optem por ignorar todas as questões que deveriam ter sido enfrentadas.

Temos uma questão cultural que faz com que as conversas difíceis sejam postergadas.
Falar de temas como morte, divórcio e dissolução de sociedades ainda é tabu.

Contratos sociais que não preveem a forma de saída, ausência de acordo de sócios, inexistência da formalização das atribuições de cada sociedade são temas corriqueiros que poderiam ser previstos em diversos documentos e, na sua ausência, se tornam as razões de existir de milhares de processos no Brasil.

Pensar em tudo isso e tratar dos temas com cuidado e profissionalismo não pode ser considerado algo apenas para grandes empresas.

Por isso, para além dos diferenciais competitivos que uma empresa com sócios pode trazer, encare de frente os temas jurídicos e estratégicos que devem permear a sociedade, para que o que era um elemento positivo na equação não passe a ser uma fonte sem fim de problemas.

fsports.ag | @fsports_ag

O esporte que mais cresce no Brasil e no mundo.

SUA MARCA VAI ENTRAR PRO JOGO OU SÓ FICAR NA ARQUIBANCADA?



A FSports é a empresa que **escolheu enxergar o futebol feminino como negócio.** Somos pioneiros na comercialização e gestão exclusiva dos ativos da categoria no Brasil.

Conectamos marcas ao seu público-alvo por meio de **estratégias baseadas em dados e entregas de alto valor.**

FSPORTS | **A inteligência por trás do futebol feminino.**

Do gramado ao conselho: a revolução que está reescrevendo A ECONOMIA DO ESPORTE

Uma nova era em que atletas criam visibilidade, investidoras impulsionam o ecossistema e o mercado colhe os resultados.



Especialista em marketing esportivo, igualdade de gênero e estratégia de patrocínio, Mônica tem +18 anos no mercado (Brasil e Espanha). Atuou em Copas e Olimpíadas, criou iniciativas de liderança feminina e hoje, na FSports, responde pela estratégia comercial do futebol feminino da CBF.

@monicaesperidiao
@fsports_ag

Durante décadas, o lugar da mulher no futebol foi a arquibancada ou os bastidores. Esse roteiro mudou.

Hoje elas estão no campo, no apito, na beira do gramado e, cada vez mais, na mesa onde se decide para onde vai o dinheiro.

Apoiar o esporte feminino deixou de ser gesto de responsabilidade social e virou uma das teses de negócio mais interessantes da década.

O desafio começa cedo. Na adolescência, meninas abandonam o esporte em ritmo muito maior que os meninos, por falta de confiança, pressão e oportunidade. A perda vai além do campo: pesquisa da EY com a ESPN W mostrou que 94% das mulheres em cargos de alta liderança praticaram esporte, e mais da metade competiu na universidade. Quadra e gramado são, na prática, escola de liderança.

Essa liderança já chegou ao futebol masculino de elite. Marie-Louise Eta integrou a comissão técnica do Union Berlin na Bundesliga. Stéphanie Frappart apitou Copa do Mundo, Rebecca Welch estreou na Premier League e as brasileiras Edina Alves e Neuza Back chegaram ao Mundial de Clubes. No Palmeiras, Leila Pereira comanda um dos clubes mais valiosos das Américas, com títulos e contas em ordem.

O mercado financeiro também fez as contas. Estudos da McKinsey, do Credit Suisse e da OIT associam mais mulheres na liderança a margens maiores, mais produtividade e melhor desempenho. E o esporte feminino cresce em ritmo acelerado: a receita global do esporte de elite ultrapassa US$ 3 bilhões (Deloitte) e 86% dos patrocinadores na Europa relatam retorno acima do esperado (Shikenso Analytics).

No Brasil, a Copa do Mundo Feminina de 2027 vai colocar esse mercado no centro das atenções.

Para a mulher que empreende, a equação fecha sozinha. Investir, patrocinar ou gerir marcas ligadas ao futebol feminino cria um ciclo virtuoso: o capital fortalece as atletas, e elas dão visibilidade a marcas e lideranças diante de um público engajado e fiel.

A pergunta já não é se esse mercado vai crescer, mas onde você quer estar quando ele crescer: assistindo da arquibancada ou sendo dona do time.

Não é fase. É UM NOVO CICLO

Durante vinte anos, aprendi saúde pelo lado que quase ninguém vê: a planilha de custo, a operação que precisa rodar na segunda de manhã.



Em vinte anos na saúde, Paloma fundou a Etikz e liderou healthtechs como Clina.care, Safetyead e Vimo Life, que impactaram mais de 50 mil pessoas. Ao ouvir mulheres repetirem "achei que era só comigo", criou a Vihara, marca brasileira para a perimenopausa e menopausa. Para ela, confiança não se compra.

@palomahirakawa
@viharapharma

Fundei a Etikz, liderei healthtechs que impactaram mais de 50 mil pessoas e vi de perto como o cuidado chega e como, muitas vezes, não chega.

Mas a lição mais importante veio das conversas. Entre executivas, médicas, sócias e amigas, uma frase se repetia: "Achei que era só comigo".

O sono que fragmenta. A energia que falha no meio da tarde. A irritação, e a culpa que vem depois. A sensação de não se reconhecer. Mulheres que resolvem tudo voltando do consultório com duas palavras: "É fase".

É mais do que fase.
É o corpo mudando de linguagem.
E o que recebemos, quase sempre, é silêncio ou ruído:
conselho demais, promessa demais, escuta de menos.

A Vihara nasceu dessa escuta. Antes de decidir o que vender, quisemos entender o que faltava. E o que faltava era clareza: saber o que está acontecendo, parar de adivinhar, ter um caminho possível.

Por isso chamamos essa fase de Novo Ciclo. Perimenopausa e menopausa são termos da ciência, mas ninguém se sente acolhida por um termo técnico.

No Novo Ciclo, a mulher não está perdendo nada.
Está começando outra coisa.

Acredito em evidência sem arrogância e em sofisticação sem elitismo. Em rituais simples, que cabem numa segunda-feira real, com filho adolescente, mãe para acompanhar e trabalho para entregar. Em microvitórias que devolvem presença. E em comunidade, porque a informação que mais ajuda vem de quem já passou por ali.

Duas décadas me ensinaram que confiança é o único ativo que não se compra.

Ela se constrói com constância, critério e a coragem de não prometer o que não se pode entregar.

Se você está nesse momento, saiba: você não precisa adivinhar. E não está sozinha.

Vamos por partes. Vida, no seu tempo.

MEMBRA COLUNISTA ■ **PAMELA OTERO** | EMPRESÁRIA E COMUNICADORA | MÉTODO OTERO

Quando foi que estar ocupada VIROU SINÔNIMO DE ESTAR VIVA?

Entre a pressão por dar conta de tudo e a urgência de estar presente, uma reflexão sobre como atravessar a vida contemporânea sem se abandonar pelo caminho.



Pamela Otero é atriz, comunicadora, empresária e criadora do Método Otero. Há mais de 20 anos transita entre arte, comunicação e comportamento. Hoje transforma esse repertório em palestras e vivências sobre presença, relações, criatividade e bem-estar.

@pamelaotero

Eu sou Pamela Otero. Atriz, comunicadora, empresária e criadora de um método que nasceu do encontro entre corpo, comunicação, arte e comportamento.

Mas talvez eu queira escrever aqui de outro lugar: o de alguém tentando compreender como permanecer inteira em uma vida que não para de acontecer.

Nos últimos anos, entre lutos, divórcio e adaptações de carreira, me vi fazendo mais e mais. Resolvendo. Criando. Trabalhando. Dando conta.

Foram muitas travessias, algumas escolhidas, outras impostas. E foi atravessando que percebi: dar conta da vida não é necessariamente estar presente nela.

Vivemos uma época curiosa. Criamos ferramentas para economizar tempo e nunca há tempo suficiente. Estamos conectadas, estimuladas e cansadas.

Aprendemos a transformar ansiedade em combustível, exaustão em rotina e produtividade em medida de valor. Descansar causa culpa. Não responder imediatamente causa ansiedade.

Estar disponível o tempo todo virou uma exigência que nós mesmas aprendemos a nos cobrar.

Minha trajetória passa por arte, comunicação, corpo, comportamento e gestão. Universos diferentes que me levam à mesma questão: como continuar humana no meio de tudo o que precisamos dar conta?

A arte me ensinou muito sobre isso. Nenhum ator está em cena preocupado apenas com a próxima fala. É preciso escutar, perceber, respirar e reagir ao agora. Talvez a vida não seja tão diferente.

Em O Caminho do Artista, Julia Cameron propõe recuperar nossa capacidade criativa. Para mim, criatividade é recuperar espaço interno. Espaço para não saber, brincar, mudar de ideia e fazer algo que não precise virar resultado.

Porque chegamos a um paradoxo: até o descanso precisa justificar sua produtividade.

Talvez bem-estar não seja acrescentar mais hábitos à agenda, mas retirar alguns automatismos dela.

É sobre isso que quero conversar neste espaço. Sobre corpo, criatividade, comunicação, trabalho, arte, relações e recomeços. Sobre atravessar uma época que nos pede cada vez mais sem deixar partes de nós pelo caminho.

Talvez seja isso: aprender a atravessar sem se abandonar.

E deixo uma pergunta para você também anotar e responder:

Como não perder a própria vida enquanto damos conta dela?

MEMBRA COLUNISTA ■ **PAOLA PASSOS** | FUNDADORA E CEO | UNIHER

Quando a dor encontra UM PROPÓSITO



Mãe, esposa, empresária e CEO da UniHER. Após enfrentar um câncer de mama agressivo na gestação, transformou a adversidade em propósito. Hoje lidera uma healthtech premiada e patenteada que redefine a saúde corporativa com prevenção, tecnologia e cuidado humano.

@paola_passos
@uniher.oficial

Meu nome é Paola Passos. Sou mãe, esposa, fisioterapeuta, empresária, fundadora e CEO da UniHER e alguém que aprendeu que os maiores desafios podem se transformar nos maiores legados. Desde cedo, entendi que crescer exige coragem para enfrentar o desconhecido, fazer escolhas difíceis e permanecer fiel aos próprios valores. Foi essa busca por propósito que me levou à área da saúde, onde encontrei minha verdadeira vocação: cuidar de pessoas e contribuir para que elas tivessem mais qualidade de vida, bem-estar e oportunidades de viver plenamente.

Mas foi quando a vida me colocou diante da maior batalha que descobri meu verdadeiro propósito. Aos 38 anos, grávida da minha segunda filha, recebi o diagnóstico de um câncer de mama agressivo e avançado. Enquanto gerava uma nova vida, precisei lutar pela minha própria sobrevivência. Foram meses de quimioterapia durante a gestação, acompanhados de incertezas, medos e decisões difíceis. Vivi o desafio de enfrentar uma doença grave sem abrir mão da esperança, da maternidade e dos meus sonhos.

Foi nesse período que compreendi uma das lições mais importantes da minha vida: os desafios não definem quem somos, mas revelam nossa capacidade de liderar, evoluir e transformar realidades. Durante o tratamento, passei a enxergar a saúde sob uma perspectiva muito mais ampla. Percebi que milhares de pessoas ainda chegam tarde aos diagnósticos por falta de informação, acesso e acompanhamento adequado. Entendi também que as empresas possuem um papel fundamental nessa transformação, já que é dentro delas que as pessoas passam grande parte de suas vidas.

Foi dessa reflexão que nasceu a UniHER. Diferente de muitas empresas que surgem apenas de uma oportunidade de mercado, a UniHER nasceu de uma experiência real, de uma necessidade vivida na pele e da decisão de transformar dor em impacto positivo. O que começou como uma ideia tornou-se um projeto reconhecido como o melhor projeto em um dos maiores programas de inovação e comunidades do país e, posteriormente, deu origem a uma healthtech premiada e patenteada.

Hoje, lidero uma empresa que nasceu para transformar a forma como as organizações cuidam de seus colaboradores. A UniHER conecta prevenção, saúde, bem-estar, desenvolvimento humano, saúde mental, educação, tecnologia e conformidade legal em uma única jornada de cuidado, ajudando empresas a construírem ambientes mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Empreender depois de enfrentar um câncer me trouxe uma perspectiva única sobre liderança. Aprendi que resultados consistentes são construídos quando existe propósito. Aprendi que inovação nasce da coragem de questionar modelos tradicionais. Aprendi que resiliência não é a ausência do medo, mas a capacidade de seguir em frente apesar dele.

Hoje, olho para minha história com gratidão. Não pelos desafios que enfrentei, mas por tudo o que eles me ensinaram. Acredito que propósito, visão e coragem são capazes de transformar qualquer adversidade em oportunidade. A UniHER é a materialização dessa crença: uma empresa criada para redefinir a saúde corporativa e provar que cuidar das pessoas não é apenas uma responsabilidade social, mas uma estratégia inteligente para construir organizações mais fortes, humanas e preparadas para o futuro.

MEMBRA COLUNISTA ■ **PATRÍCIA REBEL** | CEO E FUNDADORA | ADCON MED

Sua empresa cresceu. SUA GESTÃO FINANCEIRA CRESCEU JUNTO?

Crescer é o objetivo de praticamente toda empresária.



Patrícia Rebel é contadora e CEO da ADCON Assessoria Contábil, empresa familiar com mais de 70 anos de história. Especialista em Gestão Tributária e Gestão de Pessoas, é fundadora da ADCON MED e mentora do MedHub. Atua com contabilidade estratégica, gestão financeira e crescimento empresarial.

@patirebel
@adcon.med

Mais clientes, mais faturamento, mais equipe e novos mercados. Mas existe uma pergunta que nem sempre acompanha esse movimento: a gestão financeira da empresa cresceu na mesma velocidade?

É comum encontrar negócios que mudaram de tamanho, mas continuam olhando para os números como faziam anos atrás. O faturamento aumentou e a operação ficou mais complexa, mas o financeiro ainda é acompanhado pelo saldo bancário, e a contabilidade, muitas vezes, só é procurada para saber quanto há de imposto a pagar.

E é aí que o crescimento começa a cobrar seu preço.

Quanto maior a empresa, menor o espaço para decisões baseadas apenas na intuição. Mais faturamento significa mais custos, impostos, pessoas, investimentos e riscos. Sem informação de qualidade, é possível vender mais e, ainda assim, perder margem, comprometer o caixa ou tomar decisões cujos efeitos aparecerão meses depois.

Por isso, chega um momento em que a contabilidade também precisa mudar de lugar.

Ela não pode ser apenas quem registra o que aconteceu, calcula tributos e cumpre obrigações. Em uma empresa que cresce, os números precisam mostrar o presente e apoiar decisões sobre o futuro.

Qual é a margem real? Onde a empresa ganha e perde dinheiro? O caixa suporta uma contratação? É hora de investir? O regime tributário continua adequado? Quanto pode ser distribuído aos sócios sem comprometer a operação?

Essas não são perguntas apenas contábeis. São perguntas de gestão.

Maturidade empresarial também é deixar de olhar a contabilidade como obrigação e enxergá-la como ferramenta de decisão.

Profissionalizar a gestão financeira não é criar burocracia. É transformar números em informação, com indicadores, planejamento de caixa e uma contabilidade conectada à estratégia.

Há uma diferença enorme entre descobrir um problema meses depois e usar os números para evitá-lo.

No fim, crescer não é apenas faturar mais. É construir uma empresa capaz de sustentar esse crescimento com segurança, rentabilidade e visão.

Se a sua empresa mudou de tamanho, talvez seja hora de fazer uma pergunta simples:

Sua gestão financeira cresceu junto com ela?

MEMBRA COLUNISTA ■ **PAULA GALANTE** | PSICÓLOGA ESTRATEGISTA | YAVIX TECNOLOGIA EM SAÚDE

Responda seus **PORQUÊS**

Mapear riscos psicossociais não é gasto — é proteção do negócio



Psicóloga, perita judicial e especialista em riscos psicossociais. Fundadora da Yavix Tecnologia em Saúde. Ajuda líderes e empresas a identificar o que adoece antes que apareça nos resultados.

@psipaulagalante
@yavixtecnologia

Toda organização convive com riscos que não aparecem em balanço algum até se materializarem: um processo trabalhista, uma multa, a perda de um talento estratégico. Os riscos psicossociais (sobrecarga, assédio moral, falta de escuta, ambiguidade de papéis) são assim: invisíveis até se tornarem caros.

A NR-01, atualizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, tornou essa cobrança explícita:
toda empresa deve identificar os riscos psicossociais do seu ambiente de trabalho e incorporá-los ao PGR (Programa de Gerenciamento de Riscos).

Um caso recente de uma rede de farmácias ilustra bem o que está em jogo: em agosto de 2026, o TRT da 1ª Região a condenou a pagar R$ 4 milhões por dano moral coletivo, por assédio moral, sexual e materno e práticas discriminatórias. O tribunal constatou que o canal interno de denúncias, exigido pela Lei 14.457/2022, não funcionava, e determinou que a empresa adeque, em 90 dias, o PGR e o PCMSO para incluir a identificação, avaliação e prevenção de riscos psicossociais.

O episódio expõe uma lição simples:

prevenção custa uma fração do que custa a omissão.

Um canal de escuta estruturado, um diagnóstico validado e um plano de ação documentado saem muito mais baratos do que uma multa, um passivo trabalhista ou a rotatividade de talentos que se sentem invisíveis.

Os benefícios vão além de evitar sanção: empresas que mapeiam e controlam seus riscos psicossociais registram menos afastamentos, menor turnover, clima organizacional mais saudável e employer branding mais forte, vantagens que se traduzem em produtividade e resultado.

Tratar saúde mental como gestão de risco, e não como bem-estar, é decisão estratégica.

Mapear riscos psicossociais não é gasto: é a decisão que protege o negócio antes que o problema vire multa, processo ou prejuízo.

MEMBRA COLUNISTA ■ **PAULA YOUNG** | HEAD DE NOVOS | MARACANÃ

O estádio depois do apito final: A NOVA ECONOMIA DOS 365 DIAS



Executiva de negócios e estratégia, com passagem por FOX Sports, Disney, Paramount, FIFA e SAF Botafogo. Head de Novos Negócios do Maracanã, conecta marcas e pessoas, cria oportunidades e impulsiona resultados, defendendo a força das mulheres em espaços de decisão.

@paulamoysesyoung

Durante 90 minutos, um estádio concentra paixão, audiência, consumo e exposição de marca.

Milhares de pessoas dividem o mesmo espaço, enquanto milhões acompanham pelas telas. Mas o que acontece com esse valor quando o jogo termina?

Nos próximos quinze anos, a McKinsey estima que £52 bilhões serão investidos em estádios e infraestruturas do futebol europeu. Mais do que construir arenas maiores, o movimento revela uma mudança de visão:

o estádio deixa de ser apenas o lugar do jogo e passa a ser uma plataforma permanente de geração de valor.

Isso não significa promover grandes eventos todos os dias. Significa criar outras razões para turistas, empresas, marcas e comunidades ocuparem o espaço sem uma partida: um tour pela manhã, um encontro corporativo à tarde, um restaurante à noite.

O Tottenham instalou uma pista de kart da Fórmula 1 sob a arquibancada. O Bernabéu incorporou gastronomia, varejo e novas experiências à sua transformação. Em Seattle, a Amazon comprou os naming rights de uma arena, mas preferiu chamá-la de Climate Pledge Arena, vinculando o investimento a um compromisso de sustentabilidade.

Esses exemplos mostram que as marcas não precisam pertencer ao esporte. Bancos, empresas de tecnologia, beleza, energia ou mobilidade encontram legitimidade quando resolvem um problema real da arena, melhoram a experiência do visitante ou deixam um legado para a cidade. O patrocínio pode avançar da exposição para a utilidade e, finalmente, para a transformação.

Criar novos produtos, porém, é a parte mais simples. O verdadeiro desafio é definir quem pode comercializá-los, em quais datas e sob quais direitos. Em uma mesma arena convivem interesses do estádio, clubes, competições, patrocinadores, operadores e poder público. Sem governança, uma boa ideia pode se transformar em conflito contratual.

O Maracanã já possui tour e espaços utilizados além dos dias de jogo. O desafio não é simplesmente mantê-lo aberto, mas ampliar experiências e receitas dentro de uma arquitetura de direitos complexa, sem descaracterizar o que o torna único: sua história e o vínculo emocional com quem o vive.

Quando o apito final toca, o estádio não perde relevância. Permanecem sua arquitetura, sua memória e o desejo de se aproximar do que ele representa. A nova economia começa quando o fim do jogo deixa de encerrar a experiência e passa a abrir novas possibilidades de receita, relacionamento e valor para a cidade.

MEMBRA COLUNISTA ■ **PRISCILLA MONTEIRO** | DIRETORA DE GENTE E CULTURA | NTS PARTS

Cultura organizacional: o ativo invisível que pode acelerar ou LIMITAR O CRESCIMENTO DE SUA EMPRESA



Psicóloga e Diretora de Gente e Cultura da NTS Parts. Executiva de RH, construiu carreira na Globo em posições estratégicas. Especialista em liderança, gestão de talentos e transformação cultural, acredita que empresas crescem quando colocam pessoas no centro da estratégia.

@primonteiro_
@ntsparts

Cultura não é consequência da estratégia. É o que permite que ela aconteça.

Toda empresa tem uma cultura. A diferença está em saber se ela foi construída intencionalmente para sustentar a estratégia ou se simplesmente se formou ao longo do caminho.

Quando uma organização cresce, sua maior transformação nem sempre acontece no organograma, nos processos ou nos números. Ela acontece na forma como as pessoas decidem, colaboram, assumem responsabilidades e respondem às mudanças.

É nesse ponto que cultura deixa de ser um tema comportamental e passa a ser uma questão de negócio.

Uma estratégia pode ser brilhante no papel e, ainda assim, não produzir o resultado esperado quando a cultura existente reforça comportamentos incompatíveis com aquilo que a empresa precisa construir.

Uma organização que precisa ganhar velocidade, mas centraliza decisões. Que busca inovação, mas pune o erro. Que fala em alta performance, mas tolera lideranças que comprometem o ambiente. Em todos esses casos, existe um desalinhamento entre estratégia e cultura.

E desalinhamento cultural tem um custo.

Custa talentos, porque profissionais competentes deixam de enxergar espaço para crescer. Custa produtividade, porque conflitos e retrabalho consomem energia. E custa resultados, porque a estratégia perde força justamente no momento em que precisa chegar à execução.

Por isso, transformação cultural não deveria começar perguntando “Quais valores queremos ter?”, mas “Quais comportamentos o nosso próximo ciclo de negócio exige?”

A partir dessa resposta, as escolhas precisam ser coerentes: quem é contratado, quem é promovido, quais comportamentos são tolerados e quais decisões recebem espaço.

Nesse processo, a liderança é determinante. Líderes não são apenas disseminadores da cultura; são mecanismos de reforço cultural. Cada decisão, reconhecimento, promoção ou tolerância comunica ao restante da organização o que realmente importa.

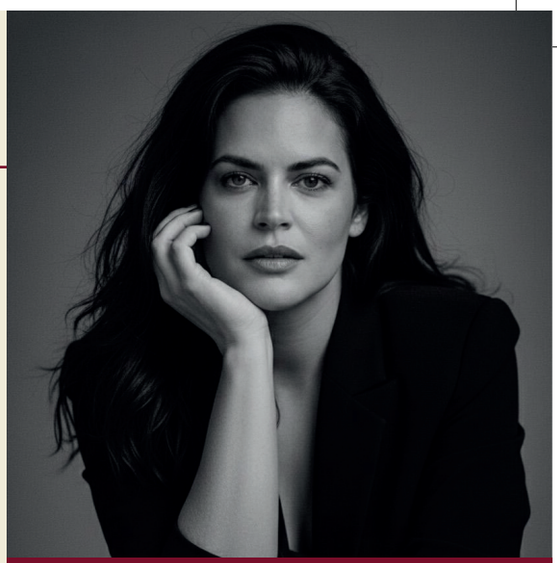
Empresas maduras entendem que transformação cultural não significa preservar uma identidade. Significa desenvolver a capacidade organizacional necessária para sustentar o futuro.

O desafio estratégico está em reconhecer o momento em que a cultura deixa de ser consequência do crescimento e passa a ser condição para que ele aconteça.

MEMBRA COLUNISTA ■ **PRISCILLA WHITAKER** | FUNDADORA, CEO E DIRETORA CRIATIVA | PRISCILLA WHITAKER SHOES

O futuro também pode SER FEITO À MÃO

O que o artesanal me ensinou sobre inteligência artificial nos negócios



Priscilla Whitaker é fundadora, CEO e diretora criativa da Priscilla Whitaker Shoes. Transformou sua visão de design em uma marca autoral de sapatos artesanais, unindo criatividade, identidade, saber manual brasileiro e empreendedorismo.

@priwhitaker
@priscillawhitaker_shoes

Ao longo de mais de 22 anos empreendendo, aprendi que construir uma empresa exige muito mais do que uma boa ideia. É preciso coragem para começar, disposição para aprender e sensibilidade para perceber o que realmente importa.

O mercado mudou muito desde que comecei. Novas ferramentas surgiram e, entre elas, a inteligência artificial entrou na minha rotina.

Sempre acreditei no valor do artesanal, no cuidado com os detalhes, no tempo dedicado a cada etapa e na história por trás de um produto feito com intenção. No início, parecia estranho pensar em inteligência artificial dentro desse universo. Hoje entendo que uma coisa não elimina a outra.

Criei uma assistente executiva com inteligência artificial para organizar compromissos e prioridades. Ela não toma decisões por mim. Ao contrário, me ajuda a organizar melhor a rotina para que eu tenha mais tempo para aquilo que realmente depende de mim: criar, conversar com a equipe, cuidar dos clientes e pensar no futuro da empresa.

Acredito que a tecnologia deve entrar nos negócios não para substituir experiência e sensibilidade, mas para nos liberar de tarefas que não precisam consumir tanto tempo.

Nem toda novidade, porém, precisa ser adotada porque está em evidência. Antes de escolher uma ferramenta, prefiro perguntar: que problema ela resolve? O que melhora? Quanto tempo devolve para mim e para minha equipe?

O artesanal também é uma forma de pensar. Está na escolha de um material, na atenção a um acabamento, no cuidado com uma cliente e na vontade de fazer algo bonito e duradouro.

A tecnologia nos ajuda a ganhar velocidade.
O artesanal nos lembra por que estamos fazendo tudo isso.

Acredito que os negócios do futuro serão aqueles capazes de unir eficiência e alma. Podemos automatizar processos sem tornar as relações impessoais. Usar dados sem esquecer que estamos falando com pessoas. Usar inteligência artificial sem abrir mão da nossa voz.

Depois de 22 anos, continuo acreditando que crescer não é simplesmente fazer tudo mais rápido. É fazer escolhas melhores.

O futuro pode ser tecnológico sem deixar de ser humano.
E, sempre que possível, também pode ser feito à mão.

Por que o cuidado PRECISA CHEGAR AO PODER

Burnout não é fragilidade individual. É sintoma de ambientes decididos por poucos, e foi para mudar isso que nasceu o SentinELA.



Executiva com 15 anos entre comunicação, cultura e esporte. COO da FSports, detentora dos direitos comerciais do futebol feminino da CBF, sócia da Fields360, CMO do SentinELA, fundadora da EVOZ e cofundadora do Elas Que Toquem. Acredito que movimentos precisam de estrutura para gerar legado.

@ruskayaz
@fsports

Quase todo mundo saiu da pandemia um pouco "burnoutado". O tema viralizou e, como tudo que se populariza, corre o risco de ser banalizado. Mas o Brasil é o segundo país do mundo em casos de burnout, atrás apenas do Japão. Uma onda que atravessa setores tão distintos não se explica por fragilidades individuais.

Burnout é sobre o ambiente, não sobre a pessoa.

O que adoece é a forma como lideranças concebem o trabalho: culturas que confundem exaustão com excelência e cobram além dos recursos que oferecem. E quem define essas regras? Nas posições executivas mais altas, mulheres ocupam menos de 28% das cadeiras. O tom do topo segue majoritariamente masculino.

Não é sobre homens contra mulheres. É sobre roteiros. Meninos são treinados para o protagonismo, o risco e o status, muitas vezes a qualquer preço. Meninas, para cuidar, sustentar vínculos e antecipar riscos. Justamente as competências que a ciência aponta como proteção contra o adoecimento no trabalho.

Equilibrar gênero na liderança não é benevolência. Mulher não precisa de elevador. Precisa que parem de serrar os degraus.

E eles são serrados o tempo todo. No topo, a assertiva vira agressiva, a exigente vira difícil, a ambiciosa vira inadequada. Não por acaso, cerca de 70% das mulheres relatam sentimentos de síndrome da impostora. Chamamos de insegurança individual algo que foi socialmente produzido.

Foi por isso que aceitei o convite da Ju Almeida, psicóloga e doutora em People Analytics, para ser CMO do SentinELA, produto que ela idealizou: um aplicativo para enfrentar as vulnerabilidades das mulheres, da segurança na mobilidade urbana ao desenvolvimento de competências e à autonomia econômica.

A premissa é simples: mulheres não precisam só ser inspiradas a ocupar espaços. Precisam ser protegidas e fortalecidas para permanecer, crescer e liderar sem adoecer no caminho.

É transformar o cuidado em sistema, não em improviso.

No futebol feminino, onde atuo, vejo isso todos os dias: talento sobra. O que falta é quem decide colocar o cuidado no centro da estratégia.

Sei que essa conversa incomoda. Ótimo. Enquanto o cuidado estiver longe do poder, o poder vai continuar adoecendo pessoas.

MEMBRA COLUNISTA ■ **SIMONE DINIZ** | CEO E SÓCIA-PROPRIETÁRIA | FÓRMULA ATIVA E SDACADEMY

A fórmula que escolhi PARA A MINHA VIDA

Comecei criando fórmulas personalizadas. O tempo me ensinou que as fórmulas mais poderosas não cabem em uma cápsula: elas transformam pessoas, constroem empresas e deixam legados.



Farmacêutica magistral há mais de 35 anos. De estagiária a proprietária, ajudou a construir uma farmácia de manipulação referência em São Paulo e hoje forma líderes do setor à frente da SDacademy, a escola de gestão magistral. Para ela, empresa também é uma fórmula: pessoas, cultura e propósito.

@simonediniz_fa
@formulaativa
@sdacademyoficial

Era 20 de novembro de 1989. Eu celebrava a inauguração de uma farmácia de manipulação, sem imaginar que, ao entrar na Fórmula Ativa, entrava também na história da minha vida.

Aquele universo me fascinou. Descobri cápsulas e cremes feitos para necessidades únicas. Vi água e óleo virarem emulsão. Havia ciência, precisão e propósito. Pensei: é isso que quero para a minha vida.

Fui cursar Farmácia e passei inúmeras férias como estagiária da Fórmula Ativa. Ali conheci Patrícia, também estagiária e apaixonada pela manipulação. Anos depois, eu me tornaria proprietária da empresa ao lado dela.

Hoje percebo que comecei a empreender antes de me reconhecer como empreendedora. Era jovem, mas tinha curiosidade, coragem e vontade de fazer acontecer.

Tornar-me proprietária foi uma segunda formação, aquela para a qual não existe diploma. Aprendi gestão, liderança, cultura, delegação e, principalmente, pessoas. Errei, acertei, atravessei crises e entendi que empreender também é continuar sem ter todas as respostas.

Foi então que compreendi que uma empresa também é uma grande fórmula. Produtos e estratégia importam, mas pessoas, cultura, conhecimento e propósito dão consistência ao resultado.

A transformação mais bonita aconteceu nas pessoas. Vi profissionais chegarem buscando um trabalho e descobrirem capacidades que nem imaginavam. Cresceram, tornaram-se líderes e seguiram diferentes. Uma empresa cresce quando as pessoas crescem dentro dela.

Dessa experiência nasceu a SDacademy, a primeira escola de gestão magistral, com uma premissa: só ensina quem faz. Transformei décadas de prática em conhecimento para formar líderes e equipes capazes de sustentar o crescimento.

A jovem de 1989 se apaixonou por criar fórmulas únicas. Hoje sei que pessoas e empresas também não têm fórmulas prontas. Cada negócio tem sua essência, mas alguns ingredientes atravessam qualquer trajetória: conhecimento, coragem, consistência, pessoas e propósito.

Enquanto construímos nossas empresas, elas também nos constroem.

Meu maior orgulho está nas vidas que essa construção tocou. Quando uma empresa desenvolve pessoas, deixa de ser apenas um negócio. Transforma-se em legado.

Essa é a fórmula que escolhi para minha vida.

MEMBRA COLUNISTA ■ **TAMIRIS DE SOUZA** | EMPREEDEDORA E DIRETORA COMERCIAL | GTFIX

Autoridade não SE GANHA. SE CONSTRÓI

De vendedora a empreendedora: como conhecimento, experiência e posicionamento transformaram minha trajetória profissional.



Empreendedora e Diretora comercial da GTFIX, onde também lidera compras. Após mais de 10 anos em vendas, desenvolveu forte visão sobre relacionamento, negociação e atendimento. À frente da empresa há 1 ano e 8 meses, vive uma fase de intenso aprendizado, crescimento e evolução no empreendedorismo.

@tami_lucasksp
@tamiris_gtfix

Minha trajetória nunca foi apenas sobre vender. Foi sobre aprender, me posicionar, construir relacionamentos e entender que ninguém se torna referência da noite para o dia.

Autoridade é construída.

Comecei longe dos grandes cargos. Trabalhei como costureira, fui secretária e encontrei nas vendas o caminho que transformaria minha vida profissional.

Há 10 anos, entrei para a área comercial da construção a seco, um mercado técnico e predominantemente masculino, no qual conquistei espaço através do conhecimento.

Entendi que não bastava saber preço, medida ou código. Precisava dominar o que vendia e compreender quem comprava. Passei a estudar produtos, aplicações e as dores dos clientes: o que os fazia trocar de fornecedor? Como eu poderia contribuir?

E foi assim que aprendi uma lição:

Vender não é falar mais. É compreender melhor.

Quanto mais conhecimento adquiria, mais segurança tinha para negociar. Quanto mais entendia o negócio do cliente, menos precisava vender apenas preço. Em vez de pensar "Como vou vender?", passei a perguntar: "Como posso gerar valor?".

Essa mudança construiu autoridade. Não porque eu sabia tudo, mas porque nunca aceitei permanecer sem saber. Perguntei, estudei, errei, aprendi e evoluí.

Anos depois, essa experiência me preparou para ser sócia da GTFIX e atuar nas áreas comercial e de compras.

Empreender ampliou minha visão sobre vendas, margem, estoque, importação, estratégia, produtos, equipe e crescimento.

Hoje, quando sento à mesa para negociar, não carrego apenas um catálogo. Carrego experiências, erros, acertos, perdas, conquistas e conhecimento.

E deixo uma mensagem para outras mulheres: não espere dominar tudo para ocupar seu espaço. Prepare-se enquanto caminha.

Estude. Pergunte. Conheça seu produto. Entenda seu cliente. Domine seu mercado. Tenha coragem para se posicionar.

Conhecimento gera confiança. Confiança constrói autoridade. E autoridade abre portas.

Foi através das vendas que encontrei mais do que uma profissão. Encontrei minha voz, construí minha autoridade e abri caminho para me tornar a empresária que sou hoje.

MEMBRA COLUNISTA ■ **TATIANA OLIVEIRA** | FOUNDER | TRUSTFY

O fim da autoridade SEM LASTRO

Quando a confiança deixa de ser opcional



Ex-executiva com mais de 25 anos em dados, IA e crédito em empresas como iFood, Itaú, Bradesco e Citi. Founder da Trustfy e sócia da Núcleo 12 e da QUORUM, atua como advisor e estrategista de IA. Pesquisadora da ABRIA e embaixadora do CEIA-UFG, é criadora do Programa Eleva de marca pessoal.

@tatyoli
@nucleo12club

Quando organizei o maior evento de IA do país, que reuniu +17 mil pessoas, recebi várias sugestões de palestrantes acompanhadas do mesmo argumento: "essa pessoa tem milhares de seguidores". Porém, quase nenhuma trazia informações sobre o que já construiu, decidiu ou respondeu na vida real. Ali ficou claro que estava diante do colapso silencioso de uma moeda que o mercado aceitou por uma década inteira sem questionar.

Seguidores viraram a moeda corrente da autoridade porque durante anos funcionaram como um atalho razoável: se muita gente acompanhava alguém, presumia-se que havia substância. A IA quebrou esse atalho.

Quando qualquer pessoa consegue publicar diariamente textos bem escritos, vídeos supereditados e análises convincentes, a audiência deixa de ser prova de conhecimento.

E o público sente isso antes de saber explicar: pesquisas recentes mostram que a simples suspeita de que um conteúdo foi gerado por IA reduz a percepção de qualidade, de esforço e de sinceridade de quem assina.

Vivi 25 anos no mercado financeiro e aprendi cedo que moeda sem lastro inflaciona até perder valor. É o que acontece agora com a reputação digital. O volume de conteúdo explode, o custo de produzi-lo despenca, e o mercado, desconfiado, passa a exigir o que sempre exigiu de ativos em crise: garantias reais. Quem decidiu sob incerteza, atravessou crises, entregou resultados verificáveis e sustentou coerência entre discurso e prática carrega um lastro que nenhum modelo de linguagem fabrica.

A ironia é que a tecnologia que criou a dúvida é a mesma que valoriza a resposta.

Quanto mais fácil PARECER competente, mais valioso se torna SER competente, e mais o mercado busca sinais difíceis de falsificar: histórico, julgamento e quem endossa o seu nome.

Costumo dizer que oportunidades de alto valor raramente são publicadas; elas circulam por lembrança, confiança e associação, e ninguém é convidado para conselho pelo número de likes.

A pergunta que definirá carreiras na próxima década não é quantas pessoas seguem você, mas quantas confiariam em você quando a decisão for cara, num cenário ambíguo e não houver um prompt para responder.

Autoridade, no fim, é isso: confiança com lastro.

O custo invisível DA INDECISÃO

Viver mais é uma conquista. Planejar o que atravessará gerações é outra.



Engenheira Química com ênfase em Finanças, estrategista de continuidade e fundadora da ADias Corretora. Especialista em gestão de riscos, ajuda famílias, empresários e líderes a identificar vulnerabilidades e proteger o que construíram e o que ainda desejam construir.

@thayscoedias
@prudentialdobrasil

Nunca se falou tanto sobre longevidade. Sono, alimentação, exercício, exames preventivos, saúde mental. Investimos para viver mais e, principalmente, para viver melhor.

Mas existe uma contradição que me chama atenção quando converso com empresários que levaram décadas construindo empresas e patrimônio: cuidamos da nossa longevidade, mas ainda falamos pouco sobre a longevidade daquilo que construímos.

Uma empresa pode atravessar gerações. Quem a fundou não estará à frente dela para sempre.

Em algum momento, haverá sucessão.

E sucessão tem estrutura jurídica, contábil, societária e financeira. Mas tem também uma conta: impostos, honorários, reorganizações, equalização entre herdeiros, continuidade do caixa. Liquidez.

E essa conta muda.

A Reforma Tributária nos lembra disso. Regras, estruturas e custos se transformam enquanto tomamos decisões. Ou adiamos algumas delas.

Então há uma pergunta que gosto de colocar à mesa:

Quem vai pagar essa conta e a que preço?
Ter patrimônio não significa ter liquidez.

Uma família pode possuir milhões em empresas e imóveis e, ainda assim, precisar vender um ótimo ativo em um péssimo momento porque precisava de dinheiro, não de patrimônio.

É nesse ponto que meu trabalho encontra a sucessão: identificar vulnerabilidades antes que virem urgências e construir a camada financeira de proteção que sustenta a continuidade.

Uma boa estratégia de continuidade não começa pelo instrumento. Começa pela vulnerabilidade. A partir dela, gestão de riscos, estratégia financeira, estrutura jurídica e contábil podem se complementar quando necessárias.

E aqui está algo que aprendi a valorizar: tempo também é patrimônio.

Quanto antes algumas decisões são tomadas, mais alternativas existem para formar a liquidez necessária e menor a pressão para decidir mal depois.

Planejar não é tentar prever o futuro. É preservar opções antes que o futuro decida por você.

Talvez longevidade também seja isso: viver bem aquilo que construímos e criar condições para que esse valor atravesse o tempo.

Porque a sucessão acontecerá.

A verdadeira escolha é como, quando e a que custo.

Acessórios não são detalhe. SÃO LINGUAGEM

Como escolhas aparentemente pequenas podem comunicar identidade, presença e posicionamento.



Administradora de Empresas e Consultora de Imagem e Estilo, com mais de duas décadas no mercado financeiro e atuação no universo da moda desde 2016. Fundadora da Loravie Joias Contemporâneas, une estratégia, imagem e empreendedorismo para construir marcas com propósito e posicionamento.

@valeskatounour
@loraviejoias

Durante anos, aprendi no mercado financeiro que percepção e confiança influenciam decisões. Quando migrei para o universo da moda, percebi que o mesmo princípio também se aplica à forma como nos apresentamos: antes mesmo de falarmos, nossa imagem já comunica.

Foi desse encontro entre imagem, comportamento e empreendedorismo que nasceu minha relação com a Loravie Joias Contemporâneas.

Mais do que escolher uma peça bonita, acredito que escolher um acessório é fazer uma escolha de posicionamento. Um brinco pode trazer presença. Um colar pode criar uma linha de continuidade no look. Uma pérola pode comunicar delicadeza, enquanto uma peça mais arquitetônica pode reforçar uma estética contemporânea. O acessório não cria quem somos, mas pode tornar visível uma parte de nós.

E existe uma mudança importante no comportamento da mulher contemporânea: ela não quer mais comprar apenas para acompanhar uma tendência.

Ela quer entender o que faz sentido para sua identidade, sua rotina e a imagem que deseja projetar.

É justamente aí que vejo o papel da Loravie.

A curadoria de uma marca de acessórios precisa ir além do produto. Precisa considerar contexto, estilo de vida, qualidade, versatilidade e, principalmente, a mulher que estará usando aquela peça. Por isso, meu olhar como consultora de imagem está presente também na construção da experiência da marca.

Empreender no segmento de acessórios me mostrou algo que considero essencial: produto e posicionamento precisam caminhar juntos. Uma marca pode ter uma excelente coleção, mas, se não souber traduzir seu valor, dificilmente ocupará um espaço relevante na mente da cliente.

Na Loravie, quero construir exatamente esse território: acessórios contemporâneos que acompanham mulheres reais em diferentes momentos da vida e ajudam a expressar quem elas são, com elegância, personalidade e intenção.

Porque estilo não está apenas na roupa que escolhemos. Está nos detalhes que decidimos deixar falar por nós.

LORAVIE
JOIAS CONTEMPORÂNEAS

(11) 91516-6906

Av Paulista, 184t2 cj. 155, Torre Norte, São Paulo / SP

www.loraviejoias.com.br

MEMBRA COLUNISTA ■ **ARIADNE MARANHÃO** | CEO | ARIADNE MARANHÃO ADVOGADOS ASSOCIADOS

Um olhar sobre o que **PODEMOS SER**

Uma história sobre recomeços, famílias que se transformam e a dimensão humana do Direito de Família.



Advogada desde 1999, especialista em Família e Sucessões. Lidera um escritório com equipe feminina. Sua atuação já contribuiu para proteger pessoas vulneráveis e restabelecer a convivência familiar, unindo estratégia jurídica e acolhimento.

@ariadne3008
@ariadnemaranhao

Numa quinta-feira, num restaurante, testemunhei um casamento. A cerimonialista revelou o porquê da data incomum: ali nasceram o primeiro beijo e o primeiro jantar do casal. Dois corações maduros, com mais de 50 anos, filhos, noras, genros — uma família recomposta, bem ao gosto do Direito das Famílias.

Os noivos se olhavam com olhos marejados, repletos de promessas. E eu recordava o homem que, pouco mais de um ano antes, sentara-se desolado em meu escritório, tentando juntar os cacos de um amor, acreditando que tudo não passava de uma fase. Expliquei-lhe o que viria, o que evitar, como agir. Seus olhos diziam descrença. Ainda assim, confiou-me a guarda, a convivência e o sustento do filho.

Naquela noite, lembrava-me das batalhas judiciais que permitiram àquele pai exercer plenamente a paternidade. Ele insistia em me agradecer. Eu pensava: é meu trabalho. Mas sabia que a gratidão vinha do acolhimento que ofereci quando ele mais precisou.

A vida nos reserva recomeços — não só em novos relacionamentos, mas quando nos reconectamos conosco, redescobrindo talentos e alegrias.

Nas separações, a rejeição pode ser avassaladora; ainda assim, **há quem se reinvente.**

Digo por experiência própria: passei por duas separações e me reinventei. Não que a separação seja o caminho da felicidade — sei o quanto se luta por uma família.

O que faz a diferença é como lidamos com o plano que saiu errado.

Crenças, esporte, alimentação, propósito nos ajudam a reencontrar a essência. Vivemos num mundo líquido, conectados, mas de amores voláteis. O certo, porém, está dentro de nós — basta ouvir o que faz o coração pulsar mais forte.

O noivo de hoje foi o separado de ontem, que nunca duvidou de que seguiria em frente. Era uma noite de certezas. E eu senti, mais uma vez, gratidão por ter escolhido — e sido escolhida — pelo Direito de Família. Somos os primeiros a acolher os cacos do amor despedaçado, lembrando a todos que, antes de qualquer julgamento, ali há seres humanos que merecem empatia.

Nossas quedas moldam quem somos.

A cada história, aprendo a valorizar o poder do amor, da compaixão e da resiliência.

O coração é a bússola que guia a trajetória.

Mais de **6.000** opções de brindes personalizados para destacar sua marca e fortalecer sua estratégia de marketing.

Personalização de alto padrão
Técnicas modernas para máxima qualidade e impacto visucl.

Manuseio sob medida
Cuidamos de toda a separação e organização do seu material, exatamente como sua ação precisa.

Positivação no ponto de venda
Criamos e montamos ações de marketing direto no PDV, aumentando visibilidade e conversão.

CQC BRINDES

Soluções em brindes que geram resultados!

CONFIRA

R. Domingos Silva, 671 - Vila Lais

(11) 98336-2746

victor@cqcbrindes.com.br



the HARD MODE
produzimos autoridade

O **The Hard Mode** nasceu para mulheres que não querem apenas ocupar espaços.

Querem ser reconhecidas pela densidade do que constroem dentro deles.

Aqui, o feminino nos reúne, mas não limita a conversa. Falamos de desenvolvimento, negócios, alta performance e autoridade porque acreditamos que pertencer a uma comunidade não deve ser sobre estar cercada de pessoas parecidas, mas sobre estar perto de mulheres que ampliam sua régua.

O clube existe para quem escolheu crescer pela via difícil:
com repertório, presença, responsabilidade e construção real.

Não é sobre ser vista.

É sobre se tornar

IMPOSSÍVEL DE IGNORAR.

Entre em contato conosco.
Escaneie o Qr Code



theHARDMODE MAGAZINE

MARCELA REZENDE

OUTUBRO 2026

N° 02