



VISÃO EMPRESARIAL

Rodrigo Villa Real Mello

Diretor Financeiro do Instituto de Estudos Empresariais (IEE)

Sacrificando o futuro

Um dos desafios em comum entre a maior parte dos países no mundo é a demografia. Assim como o Brasil, diversas nações vivenciaram o seu boom demográfico ao longo das últimas duas décadas e passam a presenciar a redução da sua população no presente; e seguirá assim na próxima década.

Frente a esse cenário, os louros com o acréscimo dessas pessoas, que resultou em ganhos econômicos, passam agora a ser um desafio de longo prazo, na medida que a mão de obra se reduz e a demanda por serviços de saúde e previdência se eleva.

O desafio é compartilhado entre múltiplos países, mas as características do problema se diferenciam, dado que em algumas nações a elevação da produtividade compensa a redução de mão de obra ativa. Porém, no caso brasileiro, mantemos uma produtividade baixa, temos cada vez menos pessoas em idade produtiva e uma árdua missão de garantir estabilidade aos que se aposentam.

A ausência de uma visão de futuro e país me preocupa. Os indivíduos são ordenados por incentivos e, assim como em empresas, pensar o país e a sociedade exige calibrar corretamente benefícios para ações que nos levam ao rumo correto. Com a previdência pública cada vez mais sobrecarregada, é matematicamente claro que ela não suportará essa massa de aposentados no futuro.

Portanto, deveríamos estar pensando em como incentivar a elevação de investimentos e da cultura populacional pela construção de uma previdência privada, mas o governo caminha em direção extremamente oposta.

Afirmo isso porque os dados mais recentes do mercado de previdência complementar aberta indicam um período de

ajuste no setor. Segundo a FenaPREV (Federação Nacional de Vida e Previdência), que representa as empresas do ramo, em 2025 os aportes caíram 20% ante 2024, resultando no pior desempenho líquido em anos recentes. Foram R\$ 157 bilhões de investimentos contra R\$ 196 bilhões, em 2024. A trajetória de crescimento anual foi interrompida e os resgates saltaram. A captação líquida, que em 2024 foi de R\$ 60 bilhões, despencou para apenas R\$ 3,9 bilhões no último ano.

A principal explicação para o desempenho mais fraco da captação está na cobrança de IOF de 5% sobre aportes em planos VGBL que ultrapassem os R\$ 300 mil por seguradora, medida imposta pelo governo federal no fim do primeiro semestre de 2025.

Com isso, o governo limitou a entrada de novos investimentos no produto. Pensando em fechar as suas contas deficitárias, a atual gestão optou por sacrificar o futuro da população criando uma tributação

que ataca diretamente os incentivos para que os brasileiros construam a sua própria reserva financeira.

Um pensamento raso de curto prazo que desincentiva a visão de longo prazo. A faísca disso nasce ao observarem que o estoque de capital na previdência privada aberta no Brasil havia atingido a marca de R\$ 1,6 trilhão em ativos no início de 2025. Esse montante equivale a aproximadamente 13,4% do PIB brasileiro; e a composição do estoque está justamente nos fundos de VGBL (Vida Gerador de Benefício Livre).

Enquanto países desenvolvidos pensam na solução dos seus principais problemas, o Brasil tem agido como um jovem irresponsável que evita decisões difíceis e sacrifica o futuro em prol do presente.

Boom demográfico passa a ser desafio de longo prazo, na medida em que a mão de obra se reduz e a demanda por serviços de saúde e previdência cresce

OPINIÃO

Cibersegurança: pilar fundamental na estratégia

André Rocha

Chief Information Security Officer da Braskem

Pensar em cibersegurança significa ir muito além do que somente detectar ameaças digitais. É um processo intenso que deve ser trabalhado de forma 360° e, preferencialmente, seguir um tripé específico: pessoas, processos e tecnologias. O que exige entender a complexidade dos sistemas e perceber que, muitas vezes, um simples clique do colaborador poderá colocar tudo em risco.

Diante disso, é fundamental que as empresas contem com uma abordagem multifacetada e proativa, de modo a investir em programas estruturados de conscientização e desenvolver campanhas específicas voltadas para a identificação dos novos tipos de ameaças.

Outra questão fundamental é investir em ferramentas de autenticação multifatorial, validação biométrica e sistemas de monitoramento contínuo para aumentar a robustez das defesas. Tais ferramentas ajudam a demonstrar a relevância do tema para as companhias, além de evidenciar que estruturar caminhos seguros é algo cada vez mais estratégico para a con-

tinuidade dos negócios. Níveis elevados de segurança geralmente implicam na redução da facilidade ou praticidade operacional, o que se torna um grande desafio na transformação do mindset das companhias e dos seus usuários.

É também importante capacitar continuamente os colaboradores, de modo a promover treinamentos que simulem os cenários de ataques para que estejam aptos a identificar os sinais de manipulação e saibam como agir.

Incidentes em setores industriais já mostraram que falhas digitais nos sistemas de controle podem colocar vidas em risco, paralisar reatores, ou comprometer o monitoramento de pro-

cessos críticos em tempo real.

É fundamental que a cibersegurança seja percebida como um tema estrutural do negócio. É um movimento maior do que somente instalar ferramentas. É construir resiliência, antecipar riscos, proteger pessoas e garantir que a operação continue mesmo diante de crises digitais.

A cibersegurança não é responsabilidade apenas da liderança, mas de todos. É um imperativo social e um pilar de competitividade responsável. No fim do dia, proteger ativos físicos e digitais é viabilizar o futuro, de modo a permitir que as empresas inovem, cresçam e inspirem confiança em um mundo cada vez mais interconectado.

Incidentes em setores industriais já mostraram que falhas digitais nos sistemas de controle podem colocar vidas em risco, paralisar reatores ou comprometer o monitoramento de processos críticos em tempo real



O perfil da alta gestão em 2026

Artur de Castro

Managing Partner na Evermonte Executive & Board Search

Metade das empresas brasileiras projeta manter o tamanho de suas equipes neste ano, enquanto cerca de 20% indicam expansão. O dado da pesquisa People Trends 2026, do Evermonte Institute, sinaliza uma inflexão relevante: mais do que ampliar estruturas, a prioridade passa a ser qualificar decisões de contratação, sobretudo na alta gestão.

Esse contexto ajuda a explicar a redefinição do perfil de liderança. Perde força a lógica da hiperespecialização e ganha espaço um modelo mais integrador, no qual visão de negócio, leitura de contexto e capacidade de mobilização tornam-se competências indissociáveis. Mais do que domínio técnico, exige-se amplitude cognitiva e

maturidade decisória.

A mudança alcança também os critérios de seleção. Durante anos, prevaleceu a máxima de que profissionais eram contratados por competência técnica e desligados por falhas comportamentais. Hoje, a qualificação técnica opera como um requisito de entrada, enquanto o diferencial migrou para o campo comportamental, apontado por 69,3% das lideranças de Pessoas como o fator de maior peso na escolha de executivos. Logo, saber fazer tornou-se pressuposto; o que distingue é como se faz – e qual impacto essa atuação gera no entorno organizacional.

Há, contudo, um vetor de risco que exige cautela. A centralidade do comportamento não deve ser confundida com previsibilidade de performance. Avaliações positivas em entrevistas ou estilos pessoais bem

calibrados não asseguram, por si só, uma entrega sustentável ao longo do tempo. O perfil influencia a decisão, mas possui baixa capacidade preditiva quando analisado de forma isolada.

Por isso, precisa ser interpretado como parte de uma arquitetura mais ampla de evidências – escopo do desafio, capacidade de aprendizagem, histórico verificável de resultados, complexidades enfrentadas e coerência nas decisões ao longo da carreira. Sem essa leitura integrada, cresce a probabilidade de escolhas ancoradas mais em percepção do que em critérios objetivos.

Escolher um líder, portanto, é uma decisão estruturante de gestão de risco – daquelas que não apenas influenciam o presente, mas delimitam, com precisão crescente, as possibilidades futuras da organização.