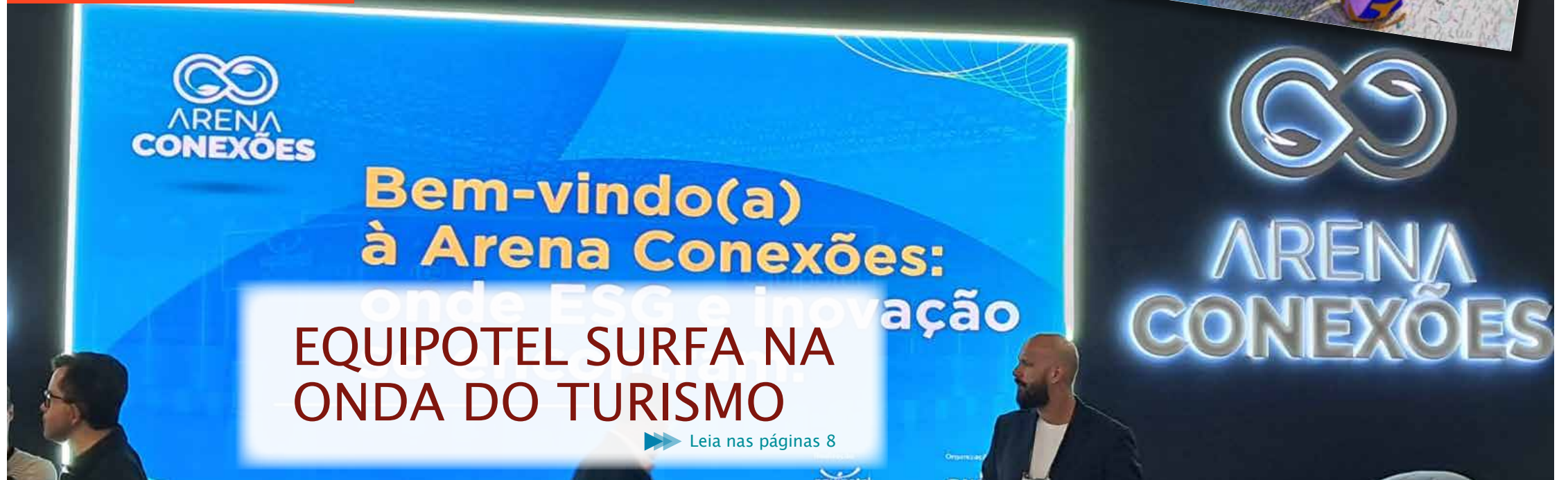


## EVENTO DE HOSPITALIDADE



## Checklist da liderança: cinco etapas para formar gestores bem preparados

Especialista da Afferolab explica por que as organizações precisam evoluir de programas por nível para modelos de desenvolvimento conectados à estratégia

A promoção para cargos de gestão representa um desafio para empresas que buscam garantir o preparo de seus líderes. Muitos profissionais, com excelente desempenho técnico, são alçados a posições de gestão sem o desenvolvimento adequado das competências necessárias para liderar equipes, gerenciar conflitos ou tomar decisões estratégicas. Esse cenário gera lacunas que afetam a performance, a motivação e a própria cultura organizacional.

A situação se intensifica entre lideranças mais jovens. Segundo o levantamento "Mind the Soft Gap", produzido pela Afferolab, há um aumento expressivo de executivos com menos de 35 anos em cargos de chefia, crescimento puxado pelas regiões Norte (+75,9%), Sul (+70,4%) e Sudeste (+67,4%).

É nesse contexto que surge a urgência de repensar o desenvolvimento de líderes para além da estrutura tradicional de cargos e níveis hierárquicos. "Liderança não se improvisa. Ou você desenvolve com intenção e método, ou herda o que o acaso produz", afirma Alessandra Lotufo, sócia e Managing Director da Afferolab. "A chave está em adotar um modelo de desenvolvimento granular, conectado à realidade do negócio e capaz de ativar as potências humanas certas para cada contexto."

Segundo ela, as empresas mais maduras estão substituindo a lógica genérica por uma abordagem baseada em clareza estratégica e conexão direta com os desafios reais da cultura e da operação.

A seguir, Lotufo detalha os cinco passos que têm guiado organizações a transformar seus pipelines de liderança em verdadeiras alavancas de transformação organizacional:

**1 Definir o recorte com precisão** - Muitas empresas já estruturam trilhas por nível, como tático, gerencial e estratégico. Mas, frequentemente, isso ainda parte de cargos e não de funções críticas para mover o sistema.



**“Liderança não se improvisa. Ou você desenvolve com intenção e método, ou herda o que o acaso produz.”**

Na lógica skill-based, o ponto de partida é a criação de matrizes de competências críticas, organizadas por nível de complexidade, tipo de entrega esperada ou momento da organização. Essas matrizes tornam visíveis quais skills precisam ser ativadas, com quais comportamentos, qual grau de maturidade e qual impacto esperado.

"Antes de pensar na trilha, é preciso ter clareza sobre o que se quer ativar. O cargo é só uma etiqueta. A habilidade é o que move a entrega real", explica a especialista. Essa mudança de lógica orienta o desenvolvimento por lacunas reais, não por organogramas. Só então se desenharam jornadas e formatos, com intencionalidade, granularidade e aderência ao negócio.

**2 Analisar a maturidade do ecossistema** - Ter programas de liderança não significa que exista um ecossistema de desenvolvimento funcional. É essencial avaliar se:

- há clareza sobre o que se espera de cada papel de liderança;
- existem critérios consistentes de avaliação;

- os dados orientam o desenvolvimento;
- a cultura reconhece a liderança como alavanca de transformação, e não apenas de entrega.

"O nível de maturidade do ecossistema define a profundidade com que se consegue atuar", pontua Lotufo. Esse diagnóstico permite calibrar o tipo de intervenção necessário: de ações pontuais a transformações sistêmicas.

**3 Mapear com método e critério as competências que realmente importam** - Mapear competências críticas não é tarefa de inspiração ou benchmarking genérico, é trabalho de método e consistência.

Afferolab utiliza um framework proprietário que organiza o desenvolvimento humano em quatro Arenas (Racional, Relacional, Transversal e Disruptiva) e desdobra essas dimensões em Potências específicas, como Comunicação, Responsabilidade, Estratégia ou Adaptabilidade.

"Mapear as skills certas é entender o que cada líder precisa colocar em jogo, de forma prática, para mover cultura, pessoas e entregas", reforça a executiva.

Esse mapeamento exige leitura do momento organizacional e permite construir matrizes de competências adaptadas ao nível de maturidade, público e desafio de cada grupo de líderes.

**4 Fazer um diagnóstico qualitativo, não apenas técnico** - Os formulários nem sempre captam o que os bastidores revelam: ruídos entre áreas, medo de conversas difíceis, líderes inseguros, RHs apagando incêndios.

"O diagnóstico qualitativo é o que diferencia um programa de liderança bonito no papel de um processo realmente transformador", afirma a sócia da Afferolab. Observar, escutar e cruzar percepções com dados permite identificar pontos cegos e alavancas ocultas, decisivos para orientar o desenvolvimento com mais precisão.

**5 Escolher onde colocar energia primeiro** - Tentar desenvolver tudo ao mesmo tempo é perder foco e diluir o impacto. A priorização estratégica permite escolher até três competências-chave, com alto potencial de retorno organizacional. "As potências certas, no momento certo, fazem toda a diferença para virar o jogo de cultura e performance", conclui Lotufo.

### Auditor independente: um importante parceiro

Em uma visão estreita, o termo auditoria pode carregar uma conotação negativa, que remete basicamente à fiscalização ou controle sobre o que é feito pelo auditado. ➡

### Soft skills valorizadas no mercado. Acesse cursos gratuitos

Habilidades técnicas são mais do que importantes, mas não bastam sozinhas. ➡

### Cinco erros que podem comprometer seu negócio e como evitá-los

Especialista mostra os equívocos cometidos por vendedores e como transformar os desafios em oportunidades. ➡

### Como as novas regras de consumo estão redefinindo a gestão de litígios

O ambiente regulatório brasileiro para relações de consumo está cada vez mais rigoroso e exigente. Normas já consolidadas, como a responsabilidade objetiva e o direito à informação previstos no Código de Defesa do Consumidor (CDC), vêm ganhando ainda mais relevância em um cenário em que os consumidores estão mais atentos, informados e com amplo acesso a canais de manifestação. ➡

Para informações sobre o

**MERCADO FINANCEIRO**

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta

AI/Federação Nacional dos Engenheiros (FNE)

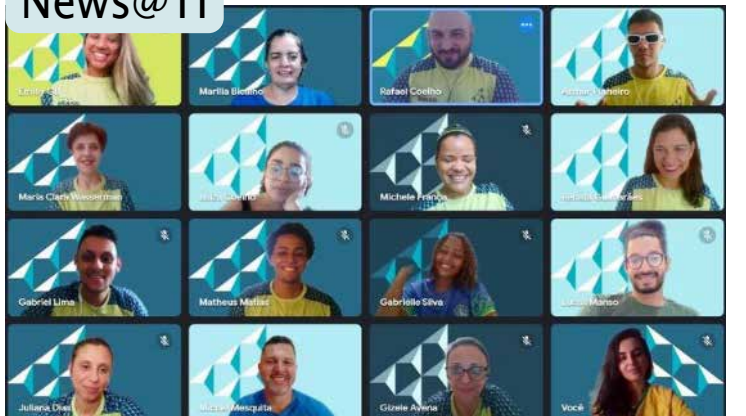


### Engenheiros debatem ensino e mercado de trabalho nesta quinta-feira

A Federação Nacional dos Engenheiros (FNE) realiza, nesta quinta-feira (18/9), a partir das 9h, em São Paulo, o seminário "Ensino de engenharia: quantidade, qualidade e empregabilidade". O evento, gratuito e aberto ao público, acontece no Auditório do Sindicato dos Engenheiros no Estado de São Paulo (SEESP), localizado na Rua Genebra, 25 - Bela Vista. Com presença confirmada de representantes do governo, do setor empresarial e das universidades, o encontro discutirá propostas para ampliar o número de engenheiros formados no Brasil, garantindo qualidade na graduação, educação continuada e oportunidades no mercado de trabalho (<http://bit.ly/EnsinoEngenharia>). ➡  
[Leia a coluna completa na página 3](#)

### News@TI

Divulgação

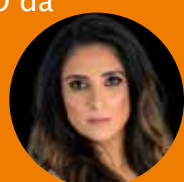


### Desafio nacional para jovens com foco em soluções criativas com Inteligência Artificial

@A Junior Achievement (JA) Brasil e a StartSe acabam de lançar o desafio nacional "IA para Todos", voltado a jovens entre 15 e 29 anos de todo o país. O objetivo é apoiar a capacitação de estudantes em Inteligência Artificial e estimular o protagonismo juvenil no uso criativo, consciente e transformador da tecnologia, convidando os participantes a responderem à pergunta: "Como a Inteligência Artificial pode ajudar você e outros jovens a se organizarem melhor para estudar, trabalhar e crescer pessoalmente?". Como parte da iniciativa, que faz parte do Movimento IA Para Todos e conta também com a promoção da JA Rio de Janeiro, os jovens terão acesso gratuito a um curso online oferecido pela StartSe, com conteúdo introdutório, acessível e prático sobre IA. A capacitação é um pré-requisito para quem deseja submeter ideias ao desafio ([jabrasil.org.br/ia-para-todos](http://jabrasil.org.br/ia-para-todos)). ➡ [Leia a coluna completa na página 2](#)

### Negócios & Carreira!

Osni Roberto Caron Filho, CEO da Gúntner do Brasil: futuro se faz com ética e propósito.



Fabiana Monteiro

➡ [Leia na página 5](#)

### Automóveis

### Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes



➡ [Leia na página 4](#)

## OPINIÃO

## Do dado ao insight: IA na governança documental e na análise de riscos

Inon Neves (\*)

A inteligência artificial deixou de ser apenas uma ferramenta de automação para se tornar peça estratégica na gestão documental.

Que antes se limitava ao OCR OCR (reconhecimento óptico de caracteres) e à digitalização de arquivos agora evoluiu para sistemas capazes de interpretar o conteúdo, identificar inconformidades e até prever riscos operacionais e jurídicos. Em setores regulados como financeiro, saúde e energia, essa transformação significa não apenas eficiência, mas também segurança regulatória e resiliência diante de ambientes cada vez mais complexos.

Isso permite, por exemplo, classificar e indexar arquivos automaticamente conforme seu conteúdo e tipo, eliminando a indexação manual. Consultas que antes dependiam de palavras-chave exatas hoje podem ser semânticas – a IA entende o sentido do pedido e localiza informação mesmo que descrita de outra forma. Em resumo, saímos de uma era em que documentos eram apenas “digitalizados” para outra em que são interpretados pela máquina.

Mais revolucionário ainda tem sido o salto para a análise preditiva. Em vez de reagir a erros ou fraudes depois do fato, organizações adotam IA para prever riscos futuros a partir de padrões históricos. Modelos preditivos de machine learning vasculham dados passados – transações, registros, ocorrências – para identificar sinais sutis de problemas em potencial. Muitas vezes, esses sinais passariam despercebidos por análises convencionais, mas a IA consegue correlacionar variáveis complexas e antecipar riscos operacionais, financeiros, regulatórios ou reputacionais.

Também na gestão contratual e jurídica, a IA mostra sua força preditiva. Ferramentas de análise de contratos identificam cláusulas atípicas ou padrões anômalos nos documentos que historicamente levam a disputas legais, sinalizando essas questões antes mesmo de um problema ocorrer. Assim, a empresa pode renegociar ou corrigir termos contratuais duvidosos antecipadamente, minimizando riscos jurídicos e evitando litígios caros.

## Aplicações no setor Financeiro

No setor Financeiro, onde compliance e gestão de risco andam de mãos dadas, a IA tornou-se aliada indispensável. Bancos utilizam IA para monitorar documentos e transações em tempo real, cruzando dados de clientes, contratos e operações em busca de sinais de irregularidade. Isso inclui desde verificar formulários, até auditar comunicados internos, garantindo que procedimentos estejam sendo seguidos à risca.

Um exemplo concreto é o uso de IA por instituições financeiras no monitoramento automatizado de operações suspeitas, antecipando riscos de fraudes e lavagem de dinheiro com base em análise comportamental dos dados. Em compliance regulatório, sistemas de linguagem natural leem atualizações normativas e resumem mudanças legislativas em linguagem clara, permitindo que equipes se ajustem rapidamente e evitem sanções.

Essas abordagens aumentam a taxa de detecção de problemas e reduzem custos de auditoria. De fato, a McKinsey estima que a aplicação estruturada de IA em funções de risco já está reduzindo perdas operacionais e melhorando significativamente a eficiência de compliance nas finanças.

## Otimizações na Saúde

Na área da saúde, a IA está otimizando tanto a gestão de registros clínicos quanto os processos

administrativos. Hospitais lidam com prontuários, laudos, guias de convênios e uma infinidade de documentos – onde um erro pode significar desde infrações a normas de privacidade até perda de receita. Ferramentas de IA conseguem extrair dados de prontuários e exames para verificar automaticamente se procedimentos e cobranças estão devidamente justificados nos registros médicos, reduzindo o risco de questionamentos ou auditorias.

Além disso, a IA tem revolucionado o combate às glosas médicas: por meio de análise preditiva do histórico de faturamento, identifica fatores correlacionados a recusas de convênio – por exemplo, um código de CID ausente que elevaria em 70% a chance de glosa – e sinaliza a conta com risco antes do envio. Segundo o Sindicato dos Hospitais, o uso de IA pode reduzir as glosas hospitalares em até 30%, além de trazer mais velocidade e transparência ao ciclo de faturamento.

Outro ganho está na segurança de dados sensíveis: algoritmos monitoram acessos a prontuários e asseguram conformidade com leis como a LGPD, detectando usos indevidos de informações de pacientes.

## Jurídico: prevenção de litígios com análise preditiva de contratos

No ambiente jurídico, a inteligência artificial vem transformando a forma como contratos e documentos legais são geridos. Mais do que apoiar a revisão manual, algoritmos de análise contratual utilizam técnicas de machine learning e processamento de linguagem natural para identificar cláusulas de risco, padrões incomuns e inconsistências redacionais que, no histórico da empresa ou do setor, costumam resultar em disputas judiciais. Ao sinalizar esses pontos críticos com antecedência, a IA permite ajustes preventivos – seja na renegociação de termos, na padronização de linguagem ou na adequação às normas vigentes.

Esse uso preditivo reduz significativamente a probabilidade de litígios caros e demorados, além de oferecer segurança jurídica contínua. Em setores altamente regulados, como financeiro e saúde, a análise automatizada de contratos ajuda a verificar se cláusulas estão em conformidade com legislações como a LGPD ou com exigências específicas de agências reguladoras, evitando sanções. Já em áreas como infraestrutura e energia, onde contratos são longos e complexos, a IA facilita a detecção de obrigações mal definidas ou conflitos de responsabilidade que poderiam gerar processos futuros.

Ao integrar ferramentas preditivas à gestão contratual, as organizações não apenas ganham eficiência, mas também elevam a governança jurídica a um patamar estratégico, no qual decisões deixam de ser reativas e passam a ser baseadas em monitoramento inteligente e contínuo.

Mais do que uma tendência, a integração da IA aos processos documentais virou necessidade competitiva. Em setores repletos de normas e obrigações, já não basta organizar arquivos – é preciso extrair inteligência deles. E é exatamente isso que a IA proporciona: a capacidade de transformar documentos em insights acionáveis, identificando padrões de não conformidade e antecipando problemas antes que se tornem crises. Em última análise, do OCR básico à análise preditiva avançada, a IA está redefinindo a gestão documental de um papel meramente operacional para um papel estratégico na gestão de riscos das organizações. O futuro da gestão documental já chegou, e ele é inteligente e proativo.

(\*) CEO Latam e Brasil da GFT Technologies.

## Estudantes do Ensino Médio e Inteligência Artificial Generativa

O uso de ferramentas de inteligência artificial generativa, como ChatGPT, Copilot e Gemini, já faz parte da rotina de 70% dos estudantes do Ensino Médio que acessam a Internet.

Vivaldo José Breternitz (\*) e  
Elisabete Panssonatto Breternitz (\*\*)

No entanto, apenas 32% afirmam ter recebido orientação formal nas escolas sobre empregar essa tecnologia. Os dados fazem parte da 15ª edição da pesquisa TIC Educação, divulgada nesta terça-feira (16) pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br).

O levantamento mostra que o uso também chega ao Ensino Fundamental (EF): 15% dos alunos dos anos iniciais e 39% dos anos finais do EF usam IA generativa em tarefas escolares. Considerando todos os estudantes de Fundamental e Médio que acessam a Internet, o índice atinge 37%. Entre eles, apenas 19% receberam algum tipo de instrução ou orientação de professores.

A pesquisa aponta ainda que os estudantes estão diversificando suas fontes de informação. Embora 74% utilizem buscadores tradicionais, como o Google, 72% recorrem a canais e aplicativos de vídeo, que já se equiparam aos mecanismos de pesquisa como ferramenta para trabalhos escolares. Para Alexandre Barbosa, gerente do Cetic.br, o dado revela uma mudança significativa no comportamento de busca: “As plataformas de vídeo se tornaram tão relevantes quanto os buscadores, mas a adoção da IA ainda carece de mediação pedagógica estruturada”.

A coordenadora do CGI.br, Renata Mielli, alerta para os riscos do uso sem orientação: “Essas ferramentas podem oferecer respostas erradas e enviesadas, impactando a formação de toda uma geração. É preciso garantir mediação crítica, sobretudo diante da ausência de regulação e dos limites enfrentados pelas escolas”.

Segundo a TIC Educação 2024, 54% dos professores participaram de atividades de capacitação em tecnologias digitais no último ano. No entanto, nas redes municipais,



Icons8\_Photos\_CANVA

o índice caiu de 62% em 2021 para 43% em 2024. A maioria dos cursos focou em ferramentas para produção de materiais didáticos (82%) e adaptação de atividades ao ritmo dos estudantes (79%). Já capacitações em uso crítico das mídias (68%) ou em IA aplicada à educação (59%) foram menos frequentes.

A maioria das escolas (96%) já conta com acesso à Internet, com avanços importantes em áreas rurais (de 52% em 2020 para 89% em 2024). Ainda assim, persistem desigualdades: 67% dos alunos de escolas estaduais utilizam a rede em atividades pedagógicas, contra apenas 27% nas municipais – nas escolas particulares, praticamente todos os alunos utilizam esse recurso.

O estudo também registrou mudanças no uso de celulares pessoais. O percentual de alunos que acessam a Internet na es-

cola por meio do próprio telefone caiu de 55% em 2022 para 45% em 2024. A queda coincide com a adaptação das instituições à Lei nº 15.100, sancionada em janeiro, que restringe o uso de dispositivos móveis na educação básica.

Realizada desde 2010, a TIC Educação entrevistou, entre agosto de 2024 e março de 2025, mais de 10 mil alunos, professores, coordenadores e gestores de 1.023 escolas públicas e privadas em todo o país.

Fica claro que as escolas precisam de apoio, especialmente de organizações da sociedade civil e da academia, para que essas ferramentas sejam aplicadas de forma eficaz e segura.

(\*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor e consultor – vjntz@gmail.com;

(\*\*) Especialista em Língua Inglesa pela UNESP, é professora – betenitz@gmail.com.

## Skeelo se consolida entre os aplicativos mais baixados dentro da categoria Livros

O Grupo Skeelo, maior ecossistema de ebooks e audiobooks do Brasil detentor das marcas Skeelo e Skoob, encerrou o primeiro semestre de 2025 com um feito histórico: alcançou o 3º lugar em número de downloads na categoria Livros somados os números da App Store e do Google Play, ultrapassando gigantes do setor como Play Livros do Google, ficando atrás somente dos apps Amazon Kindle e Wattpad. Até junho deste ano, o grupo superou a incrível marca de mais de 19 milhões de downloads.

O resultado da empresa vai de encontro à percepção do mercado consumidor. De acordo com a pesquisa independente Panorama – Uso de Apps no Brasil 2025, realizada pela Mobile Time em parceria com a Opinion Box, o Skeelo aparece como o terceiro app mais citado, tanto no quesito de leitura de ebooks quanto na escuta de audiolivros, sendo a única empresa 100% brasileira listada no



Divulgação/Skeelo

ranking, superando gigantes globais do setor como Google Play Livros, Audible e Apple Books. “Esta pesquisa trouxe a percepção espontânea dos brasileiros, e quando fazemos o recorte das marcas mais lembradas que, como a Skeelo, têm um modelo formal e genuíno com o mercado editorial, não considerando distribuição de obras sem o devido

acordo formal com as editoras, vemos que a pesquisa mostra que estamos ainda melhor posicionados. Celebramos esse resultado com grande entusiasmo, pois ele atesta o acerto da nossa estratégia ao desenvolver um modelo inédito e disruptivo há mais de 6 anos, que usa alianças estratégicas no setor de telecomunicações viabilizando a distribuição de livros numa escala capaz de mudar o panorama de hábito de leitura de um país continental como o Brasil, comenta Rafael Lunes, Vice Presidente de Relações Institucionais do Skeelo.

Exclusivamente dedicado ao universo dos livros, o Grupo Skeelo oferece uma experiência integrada de consumo de ebooks e audiobooks, com espaço digital para promover a comunidade leitora, incentivando conversas, trocas de experiências, debates e desafios de leitura entre os usuários na plataforma social Skoob.



## News @TI

ricardosouza@netjen.com.br

## Solução para padronizar receitas, otimizar operações e reduzir custos em cozinhas profissionais

@A Prática desenvolveu o IOK (Internet Of Kitchen), uma plataforma que conecta fornos compatíveis da marca Prática via Wi-Fi ou cabo Ethernet e coloca o controle da cozinha nas mãos de quem a comanda, seja por meio do celular, computador, notebook ou tablet. Com o IOK, é possível padronizar receitas e cardápios, reduzir desperdícios, evitar paradas não programadas e aumentar a produtividade. Os gestores têm acesso a relatórios detalhados de uso e consumo de energia, enquanto os cozinheiros contam com instruções claras e consistentes que agilizam a rotina e reduzem falhas.

## Entre as três empresas mais inovadoras do setor de Construção e Engenharia

@A Timenow, referência nacional em engenharia consultiva e gestão de projetos, foi reconhecida como a terceira empresa mais inovadora do setor de Construção e Engenharia na 11ª edição do Anuário Valor Inovação Brasil 2025. O ranking, organizado pelo jornal Valor Econômico em parceria com a Strategy& (PwC), destaca as organizações que mais transformam ideias em resultados concretos no país e posiciona a Timenow entre as protagonistas que impulsionam a transformação do setor por meio da inovação e do investimento em tecnologia, gerando valor para toda a cadeia e negócios dos clientes (https://valor.globo.com/revistas/integration.html).

## Editorias

Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioph.com.br);

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição Eletrônica: Ricardo Souza.

Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço Informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

## Jornal Empresas &amp; Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 – Vila Mariana – São Paulo – SP – CEP: 04128-080

Telefone: (11) 3106-4171 – E-mail: (netjen@netjen.com.br)

Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.

# Varejo paulista cresce mas começa a ver sinais de desaceleração

Com o mercado de trabalho aquecido, o varejo paulista viu seu faturamento crescer 7,9% neste primeiro semestre em comparação ao mesmo período do ano passado

Os resultados de junho, porém, evidenciam uma tendência de desaceleração do setor (alta de 4,4%), mostram os dados da Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista da FecomercioSP.



Os resultados de junho evidenciam uma tendência de desaceleração do setor.

Tendência semelhante é observada na cidade de São Paulo, com expansão de 7,7% nas vendas ao longo do semestre, mas de ritmo mais lento em junho (4,8%) em relação ao mesmo mês de 2024.

A avaliação da FecomercioSP é de que, se por um lado o mercado de trabalho em bom momento e a renda melhor sustentaram o consumo, por outro o ciclo de altas da taxa Selic (ela está

em 15% hoje), a inflação acima do teto da meta e o crescimento da inadimplência já impactaram negativamente as vendas de alguns segmentos, principalmente os que comercializam bens duráveis – em que a compra depende de crédito, o que

compromete o orçamento doméstico durante meses.

No Estado de São Paulo, por exemplo, concessionárias de veículos e das lojas de móveis e decoração recuaram 0,8% e 9,9%, respectivamente, em junho.

A expectativa é que essa tendência de desaceleração, e até mesmo de queda nas vendas de algumas atividades, permaneça no segundo semestre. Isso porque os fatores econômicos que impulsionaram a retomada do setor de 2023 em diante, como a elevação da renda média, a recuperação do emprego e a inflação mais controlada, perderam fôlego agora.

Em paralelo a isso, o mercado de trabalho tende a se acomodar no nível atual, enquanto o crédito está ficando mais caro e o endividamento das famílias está voltando a subir (em agosto, 71,5% dos lares paulistanos estavam com dívidas e 22,1% tinham contas atrasadas (AI/FecomercioSP).

## Reforma Tributária: uma reforma de negócios

Silvania Tognetti (\*)

A Reforma Tributária é, sim, uma reforma de negócios. Uma oportunidade para nossas empresas reavaliarem seus negócios e buscarem produtividade e competitividade

Não é novidade que o sistema tributário atual, para além da alta carga fiscal, é complexo, injusto e com uma gestão muito difícil. A proposta de simplificação, ainda que longe da perfeição, tem o mérito de trazer previsibilidade e segurança jurídica — elementos fundamentais para a tomada de decisão empresarial e para a construção de um ambiente de negócios mais saudável.

Sempre digo que o objetivo da reforma nunca foi reduzir carga, mas sim criar um sistema mais transparente e aderente às práticas internacionais. Isso, a longo prazo, pode abrir caminhos para maior competitividade e para uma relação mais colaborativa entre empresas e Estado.

Há pontos que precisam ser aprimorados. O setor de serviços aparece como o mais penalizado. Enquanto a indústria pode, em certa medida, utilizar os créditos decorrentes de sua cadeia produtiva, os serviços são intensivos em mão de obra, que não permite crédito.

Ou seja, quando se equaliza bens e serviços sob o mesmo modelo de tributação, deixa-se de lado uma realidade básica: serviços não carregam a mesma capacidade de compensação de créditos tributários. Isso, na prática, encarece o consumo de serviços — e quem sente mais fortemente esse impacto é a classe média, grande consumidora desse segmento.

Outro ponto que deve estar no radar das empresas é a relação com os fornecedores. A Reforma Tributária exige uma análise minuciosa da cadeia de suprimentos. Se um fornecedor depende excessivamente

de incentivos fiscais ou já opera com margens muito estreitas, há risco de não resistir às mudanças. Nesse sentido, áreas de compras e negócios terão de se antecipar, mapear parceiros estratégicos e até apoiar sua adaptação. Afinal, não se desenvolve um novo fornecedor “da noite para o dia”.

Apesar das críticas e incertezas, a Reforma Tributária esperada por décadas é uma realidade! Todos sabem o quanto foi desafiador construir um consenso com 27 estados e mais de 5.500 municípios. O fato de termos superado esse obstáculo federativo já é um marco histórico e razão suficiente para ser uma entusiasta da Reforma Tributária. No médio e longo prazo, acredito que teremos um sistema mais simples e com maior previsibilidade o que é fundamental para o crescimento empresarial.

No presente, porém, as empresas precisarão conviver com ajustes, custos e transições complexas. Quanto mais cedo cada organização aceitar essa realidade e envolver não apenas o departamento fiscal, mas também o financeiro, compras, operações e planejamento estratégico, mais fácil será a adaptação a partir de 2026.

Embora 2026 seja um período de teste já vai trazer consequências financeiras: Quem cumprir com as obrigações acessórias estará dispensado do pagamento da CBS e IBS em 2026. Então é muito importante estar atento para entregar estas obrigações para não se ver em desvantagem com seus concorrentes.

Reafirmo: esta não é apenas uma reforma tributária. É uma reforma de negócios, que exige mudança de mentalidade, reorganização de processos e visão integrada do ecossistema empresarial. Quem entender isso primeiro terá vantagem competitiva.

(\*) É professora e advogada especialista em Direito Tributário, sócia fundadora do Tognetti Advocacia.

## Governo quer reduzir fila do INSS para até 45 dias

O ministro da Previdência Social, Wolney Queiroz, disse que o Programa de Gerenciamento de Benefícios (PGB) já está em vigor e tem como meta reduzir a fila do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). A meta é de que pedidos de aposentadoria, pensões e auxílios sejam analisados em até 45 dias. Segundo o ministro, a iniciativa consiste em mutirões realizados por servidores fora do expediente normal, inclusive aos fins de semana, com remuneração adicional.

O prazo de 45 dias foi estabelecido em acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU). “É um plano de incentivo para diminuir a fila, atender melhor e mais gente. Precisamos fazer revisão porque é uma demanda do TCU, é uma demanda legal fazer essas revisões para ver quem

continua tendo direito ao benefício”, disse Queiroz. “Logicamente nem sempre a resposta é positiva, às vezes as pessoas não têm direito, mas que ele obtenha a resposta dentro desse prazo de 45 dias”, complementou.

O ministro também falou sobre o pagamento de indenização de R\$ 50 mil em parcela única e pensão mensal vitalícia para crianças com microcefalia causada pelo vírus Zika. No caso da pensão, o valor é limitado a R\$ 8.157. A portaria já foi publicada e beneficia famílias em todo o país. “Dinheiro nenhum vai reparar, mas pode dar uma qualidade de vida e uma condição melhor para aquelas crianças e para aquelas mães que se dedicam quase 100% do tempo a manter aquelas crianças vivas e bem”, disse Queiroz (ABR).

## PEC da blindagem é aprovada por deputados e vai ao Senado

A Proposta de Emenda à Constituição (PEC) que dificulta o andamento de processos criminais contra deputados e senadores, incluindo até mesmo a execução de mandados de prisão, foi aprovada na noite de terça-feira (16) pelo plenário da Câmara dos Deputados, em Brasília, em dois turnos de votação.

O texto aprovado na Câmara é um substitutivo relatado pelo deputado Claudio Cajado (PP-BA), que deu parecer favorável ao projeto. A proposta permite que deputados e senadores barrem a prisão de colegas, em votação secreta. Defensores da medida dizem que a proposta é uma reação ao que chamam de abuso de poder do STF e que as medidas restabelecem prerrogativas originais previstas na Constituição de 1988,

mas que foram mudadas posteriormente.

Em conversa com jornalistas, o deputado Cajado justificou que o texto não é uma autorização para “maus feitos”, mas apenas uma “proteção” para os deputados exercerem sua função sem medo de “perseguição política”. “Isso aqui não é uma licença para abusos do exercício do mandato, é um escudo protetivo da defesa do parlamentar, da soberania do voto e, acima de tudo, do respeito à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal”, disse.

O texto apresentado pelo relator afirma que: “Desde a expedição do diploma, os membros do Congresso Nacional não poderão ser presos, salvo em flagrante de crime inafiançável, nem processados criminalmente, sem prévia licença de sua Casa” (ABR).

lobato@netjen.com.br

### A – Programa de Estágio

A Tigre, multinacional brasileira líder em soluções para construção civil e cuidado com a água, abriu as inscrições para o seu Programa de Estágio 2026. As vagas estão distribuídas entre as unidades da empresa em Joinville (SC), Castro (PR), Rio Claro (SP), Manaus e Escada (PE). O programa é destinado a estudantes com previsão de conclusão de curso entre dezembro de 2026 e dezembro de 2027, nos formatos de Bacharelado, Tecnólogo ou Licenciatura. Os interessados podem realizar as inscrições no site: (https://bit.ly/41wVnmJ).

### B – Marketing Digital

Nos dias 09 e 10 de outubro, São Paulo receberá a 8ª edição de um evento que se consolidou como o principal ponto de encontro para empreendedores, profissionais e entusiastas do setor na América Latina. A expectativa é reunir mais de 5.000 participantes no Centro de Convenções Frei Caneca. A programação abrange os temas mais relevantes: empreendedorismo digital, e-commerce, tráfego pago, infoprodutos e inteligência artificial. A diversidade de assuntos reflete a complexidade crescente do mercado e a necessidade de profissionais se manterem atualizados em múltiplas disciplinas. Saiba mais: (https://convencao.digital/).

### C – Acordo Paulista

O Governo do Estado de São Paulo renegociou R\$1.029.013.794 em débitos inscritos em dívida ativa em uma semana, desde o lançamento do 4º edital do Programa Acordo Paulista. Os débitos envolvem tributos como ICMS, IPVA, IPTCMD e multas aplicadas pelo Procon. O programa oferece descontos de até 75% em juros, multas e honorários, além de condições ampliadas de parcelamento, que podem chegar a 120 prestações. A meta oficial para esta fase é alcançar R\$ 15 bilhões em negociações, valor que pode ser superado conforme a adesão de contribuintes. Mais informações: (https://www.acordopaulista.sp.gov.br/).

### D – Comunidade Veterinária

A ROYAL CANIN®, referência global em Saúde Através da Nutrição para gatos e cães, anuncia sua participação no WSAVA 2025, congresso promovido pela World Small Animal Veterinary Association, que celebra sua 50ª edição entre os dias 25 e 27 de setembro, no Riocentro, no Rio de Janeiro. O evento reunirá profissionais de diversos países para debater avanços clínicos, incentivar a capacitação técnica e fortalecer a comunidade veterinária global. Saiba mais: (https://wsava-congress.org/).

### E – Mercado Automotivo

No mês de agosto, o setor automotivo brasileiro registrou 213.838 emplacamentos, uma queda de 6,9% frente a julho e retração de 3% em relação ao mesmo mês do ano passado. No acumulado de 2025, o mercado soma 1,57 milhão de unidades emplacadas, um crescimento de 3,37% na comparação com 2024. Os preços médios dos veículos novos recuaram 0,02% no período, os seminovos de até três anos caíram 0,36% e os usados com mais de quatro anos registraram alta de 0,18%, evidenciando movimentos distintos entre faixas de idade e tecnologia. Os dados fazem parte da nova edição do Auto Acrefi, monitor mensal de variação de preços e desempenho do setor divulgado pela Acrefi.

### F – Empreendedorismo Feminino

Nos dias 3 e 4 de outubro, no Expo São Paulo, acontece o Festival RME em sua 14ª edição consolidado como o maior evento de empreendedorismo feminino do Brasil, com expectativa de reunir mais de 10 mil participantes em dois dias de conteúdo, conexões e oportunidades de negócios. O festival foi idealizado para ampliar oportunidades, fortalecer conexões estratégicas e impulsionar mulheres e seus negócios. A programação inclui: +100 horas de conteúdo, mentorias individuais, mais de 50 expositoras na feira de negócios, grandes nomes do empreendedorismo e da influência digital. Outras informações: (https://festivalrme.net.br/).

### G – Veículos Eletrificados

A percepção de que existem poucos pontos de carregamento é hoje o principal obstáculo para expansão do mercado de veículos eletrificados no Brasil. É isso o que revela uma pesquisa realizada pelo Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados e informações sobre o mercado automotivo brasileiro, para traçar o perfil do público interessado na compra de modelos eletrificados por meio de pesquisa quantitativa realizada com a base de usuários da plataforma. No total, foram mais de 1,3 mil respostas colhidas em abril de 2025, com margem de erro de 4%. Do total de respondentes, 54% apontaram a carência por pontos de carregamento como principal queixa que impede a compra de um híbrido ou elétrico.

### H – Cargas e Contêineres

Apesar das tarifas impostas pelos Estados Unidos, o Porto de Santos encerrou o mês de agosto com novos recordes. É o que aponta o resumo mensal das movimentações, realizado pela Gerência de Inteligência e Estatística da Autoridade Portuária de Santos (APS). Foi o melhor agosto da história em movimentação de cargas, com 16,5 milhões de toneladas considerando embarques e desembarques; um crescimento de 3,5% em relação ao mesmo mês de 2024. As entradas e saídas de contêineres também bateram o recorde mensal, com um aumento de 8,9% frente ao ano anterior e 518,1 mil de TEU (unidade padrão de contêineres). Desde janeiro, o Porto de Santos movimentou 3,8 milhões de TEU, uma alta de 8% ante o mesmo período de 2024.

### I – Inovação Digital

São Paulo será palco de um dos mais importantes encontros sobre inovação digital no Brasil. No dia 16 de outubro, na Unibes Cultural, o Fórum Inovativos 2025 reunirá mais de 300 lideranças e 30 executivos de grandes empresas e instituições para discutir os rumos de uma era de pós-transformação digital. O evento terá como temas centrais a inteligência artificial, a experiência do cliente (CX), serviços financeiros, data business, cultura, a agenda ESG, entre outros assuntos. Confira a agenda completa em (https://foruminovativos.com.br/agenda/).

### J – Nutrologia em Foco

Estão abertas as inscrições para o XXIX Congresso Brasileiro de Nutrologia – CBN2025, promovido pela ABRAN (Associação Brasileira de Nutrologia). O evento, considerado o maior Congresso de Nutrologia do mundo, será realizado entre os dias 25 e 27 de setembro, em formato 100% presencial, no Centro de Convenções Frei Caneca, em São Paulo. A expectativa é reunir mais de 3.500 participantes do Brasil e da América Latina. Serão centenas de palestras, 70 simpósios e 60 empresas expositoras. Programação e Inscrições pelo site: (https://abran.org.br/cbn2025/congresso).

## Via Digital Motors

Lucia Camargo Nunes (\*)

## Futura nacional, Poer é uma picape turbodiesel raiz

A GWM lançou no Brasil a picape a diesel Poer P30, buscando se posicionar no concorrido segmento das médias. Para não ficar devendo aos consumidores mais “tradicionais”, o utilitário é equipado com motor 2.4 turbodiesel de 184 cv e 49 kgfm de torque. A transmissão é automática de nove marchas, com tração 4x4.

São duas versões que se diferenciam nos conteúdos. O preço de lançamento da versão topo de linha, Exclusive, é de R\$ 240 mil, e o da versão Trail é de R\$ 220 mil. A partir de 20 de setembro, os preços sobem para R\$ 260 mil (Exclusive) e R\$ 240 mil (Trail). As primeiras unidades são importadas da China, mas ela já começa a ser montada na fábrica da GWM em Iracemápolis (SP).



GWM Poer P30.

A capacidade de carga é de 1.010 kg para a versão Exclusive e 1.018 kg para a Trail e sua caçamba acomoda 1.248 litros.

A versão Exclusive oferece um conjunto de sistemas de segurança bem completo, contando com seis airbags e diversos itens de assistência ao motorista, como detecção de ponto cego, assistente de farol alto, sistema de centralização de faixa, alerta e frenagem de trânsito cruzado frontal e traseiro, frenagem de emergência em baixa velocidade, aviso de colisão traseira, controle inteligente de velocidade e controle de distância de estacionamento.

Apicape tem garantia de 10 anos para componentes como motor, transmissão, eixos e freios. Para outros itens, como suspensão e acabamentos internos, a garantia é de 5 anos.

## O elétrico da Nissan que chega, mas não será vendido no Brasil

Uma frota de aproximadamente 100 veículos Nissan Ariya 100% elétricos será utilizada no Brasil para pesquisas e

avaliação em uso real, sem previsão de venda ou locação por enquanto.

Esses veículos, com diferentes versões, ajudarão a coletar dados sobre eletrificação e tecnologias, orientando estratégias futuras da Nissan na mobilidade elétrica, segurança e entretenimento.

O Ariya, produzido no Japão, possui um interior com telas integradas de 24,6 polegadas, head-up display, carregador de celular oculto, console central deslizante e assento com piso plano.

É o SUV mais tecnológico da Nissan, com sistema de condução semi-autônoma ProPilot 2.0, que não será habilitado no Brasil devido às leis locais.

Com 4,59 metros de comprimento, o SUV virá em 4 versões: a avaliada pela Via Digital tem tração integral, 394 cavalos de potência, 61 kgfm de torque e acelera de 0 a 100 km/h em 5 segundos. Sua bateria de 91 kWh oferece autonomia estimada de cerca de 350 km.



Nissan Ariya.

## BMW traz versão mais 'baratinha' do X7

Em mais uma atualização de seus modelos de luxo, o novo BMW X7 ganha versão de “entrada” que se destaca por incorporar tecnologia híbrida-leve (MHEV) de 48V.

Equipado com motor de seis cilindros de 3.0 e 381 cv com tração integral xDrive, o novo X7 acelera de 0 a 100 km/h em 5,8 segundos.

O visual robusto traz linhas ousadas, faróis divididos inspirados no i7, grade iluminada Iconic Glow e rodas de 22 polegadas.

Internamente traz o sistema de telas curvas BMW Live Cockpit Professional, com painel de 12,3” e multimídia de 14,9”, além do acabamento em couro Merino.

Disponível em seis cores e quatro opções de acabamento interno, o BMW X7 xDrive40i M Sport chega ao Brasil por R\$ 999.950. Ele agrega à linha que já dispõe do X7 M60i a gasolina, que custa a partir de R\$ 1.282.950.



Novo BMW X7.

## Nova geração do Audi Q5 está em pré-venda

A Audi lançou a nova geração do Q5 nas versões SUV e Sportback, que agora utilizam a plataforma PPC. Com design renovado, o modelo é equipado com motor 2.0 TFSI (evo5) de 272 cv, transmissão S Tronic de sete velocidades e tração quatro.

O interior possui duas telas e diversos itens de conforto e segurança. A pré-venda já está em andamento, com preços promocionais a partir de R\$ 399.990 para o SUV e R\$ 429.990 para o Sportback.



Audi Q5.

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

## Faltam poucos meses para o fim do ano: como reorganizar as finanças e evitar o sufoco em 2026?

Especialista em finanças, Resende Neto orienta como quitar dívidas, cortar desperdícios e planejar objetivos mesmo com pouco dinheiro e tempo curto. Com a aproximação dos últimos meses do ano, o cenário financeiro da maioria dos brasileiros ainda é preocupante. Segundo a Confederação Nacional do Comércio (CNC), mais de 78% das famílias estão endividadadas em 2025, um número que se mantém elevado mesmo após ciclos de redução da taxa Selic. A inadimplência, que afeta 30,2% dos lares, reflete não apenas o custo de vida crescente, mas também a dificuldade generalizada de organizar as finanças pessoais em meio a um orçamento apertado. Diante disso, o segundo semestre se torna uma espécie de sprint final para quem quer fechar o ano no azul e iniciar 2026 com mais segurança.

Para o educador financeiro e especialista em finanças pessoais Resende Neto, é possível sim, mesmo nos últimos meses do ano, fazer ajustes financeiros que tragam resultados reais e evitar começar 2025 mergulhado em dívidas ou com o orçamento estourado pelas despesas de fim de ano, como festas, férias e impostos. “O segundo semestre é como uma reta final: quanto antes a pessoa corrigir a rota, mais rápido vai colher os resultados. Não precisa esperar a virada do ano para começar a mudança”, afirma.

A recomendação de Resende é clara: tudo começa com um diagnóstico real da vida financeira, listando todas as

receitas (mesmo as variáveis) e todas as despesas fixas e eventuais. O erro mais comum, segundo ele, é viver no automático, sem saber exatamente quanto se ganha ou quanto se gasta, o que acaba gerando desperdícios silenciosos e dívidas inevitáveis. “Se você não sabe para onde está indo o seu dinheiro, qualquer aumento de salário ou de renda extra será inútil. O padrão de vida cresce junto, e a sensação de escassez continua a mesma. O maior vilão das finanças não é o salário baixo — é a falta de consciência”, aponta.

Depois do diagnóstico, a segunda etapa é cortar tudo aquilo que não gera valor real. Assinaturas que não são mais usadas, tarifas bancárias desnecessárias, planos de streaming duplicados, compras por conveniência ou impulsivas, delivery frequente, mercado sem lista: todos são exemplos de desperdícios invisíveis que, somados, comprometem boa parte da renda. “Gasto é como cabelo e unha: precisa ser cortado com frequência. E cortar gasto não é viver pior — é direcionar seu dinheiro para o que realmente importa. Qualidade de vida é ter paz, não ansiedade por conta atrasada.”

O especialista também destaca a importância de definir metas concretas para os próximos seis meses. Em vez de promessas vagas como “quero guardar dinheiro”, o ideal é estipular valores e prazos claros. Por exemplo: reduzir uma dívida de R\$ 10 mil para R\$ 7 mil até dezembro, ou acumular uma reserva de R\$ 2 mil em seis me-

ses. A clareza dos números é o que transforma o desejo em ação.

Dívidas, micro-reserva e controle diário: os três pilares da virada financeira - Para quem está endividado, o caminho não começa com investimento, começa com a renegociação e a reorganização das dívidas mais caras, especialmente cartão de crédito e cheque especial. “A prioridade é estancar o sangramento. Não adianta querer investir recebendo 0,7% ao mês enquanto paga 10% de juros no rotativo. Isso é como secar o chão sem fechar o registro do vazamento.”

Mesmo assim, Resende recomenda que a pessoa inicie, em paralelo, o hábito de investir um pequeno valor, como 1% da renda, não pelo retorno financeiro imediato, mas para criar disciplina e educação financeira. Essa “micro-reserva” ajuda a evitar que imprevistos futuros gerem novas dívidas. “O ideal é ir quitando as dívidas da mais cara para a mais barata, mas também começar a construir uma reserva, mesmo que pequena. Às vezes, uma reserva de R\$ 500 já evita um novo rombo. E esse valor deve ser proporcional à realidade de cada um.”

A estrutura ideal, segundo ele, é baseada em três pilares: reorganizar as dívidas, montar uma micro-reserva de emergência e implementar um método de controle financeiro diário. Esse controle pode ser feito via caderno, planilha ou aplicativo, mas a preferência do especialista é por soluções

digitais simples, como o EnriclassApp, que permite o lançamento de despesas direto pelo WhatsApp. “Não existe método perfeito, existe o método que você consegue manter. Mas com a tecnologia atual, usar um app que automatiza esse processo, atualiza relatórios e classifica os gastos com inteligência artificial facilita demais a vida e evita que a pessoa desista.”

Além da organização dos gastos, Resende reforça a importância de estabelecer limites para o padrão de vida, o que inclui moradia, transporte, alimentação e saúde. A recomendação é que essas categorias não ultrapassem 55% da renda líquida. Os demais 45% devem ser divididos entre: 20% para investimentos, 10% para lazer consciente, 10% para doações ou dívidas (quando aplicável) e 5% para desenvolvimento pessoal, como cursos e livros. “Se a gente aprendesse desde o primeiro salário a viver com no máximo 55% da nossa renda, a realidade financeira das famílias seria outra. A maioria dos problemas vem do descontrole na base, não da falta de renda.

Do sonho à meta: como planejar o futuro mesmo com pouco dinheiro - Mesmo quem vive com orçamento justo pode — e deve — planejar o futuro. Resende Neto afirma que o segredo está em transformar sonhos abstratos em metas tangíveis, com valor, prazo e contribuição mensal definidos. Viagem, carro novo, curso, reforma da casa — qualquer sonho só se realiza quando se torna parte do planejamento.

“Viajar é sonho. Mas quando você diz: ‘quero ir para tal lugar, em tal mês, vou gastar tanto e guardar X por mês’, isso vira meta. A diferença entre quem realiza e quem adia eternamente está na clareza do plano.” Ele recomenda automatizar o processo com transferências programadas para contas específicas. Isso evita o risco de usar o dinheiro antes da hora.

Além disso, recomenda usar investimentos adequados ao prazo: alta liquidez para reserva de emergência, e prazos mais longos para metas de 1 a 3 anos ou mais. Para quem ainda não consegue poupar valores altos, a orientação é começar com pouco, mas não deixar de começar. “Guarde 1%. Quando estiver fácil, passe para 2%. Depois 3%. Mas comece. Guardar dinheiro não é sobre valor, é sobre comportamento”, reforça.

Segundo o IBGE, o rendimento médio real do trabalhador brasileiro caiu 1,4% no segundo trimestre de 2025. Em paralelo, a taxa Selic segue em 10,25% ao ano, o que torna o crédito mais caro — especialmente o rotativo do cartão de crédito, que já ultrapassa 400% ao ano em algumas instituições, segundo dados do Banco Central.

Nesse contexto, o alerta de Resende Neto ganha ainda mais força: organização financeira é questão de sobrevivência, não mais de opção. “Planejar é dar um endereço claro para cada real que entra na sua conta antes que ele desapareça. Não é sobre controlar o dinheiro, é sobre retomar o controle da sua vida.”

# Validação não garante escala e 67% das startups fecham antes da tração

Só 33% das empresas superam a fase inicial. Especialista aponta três pontos críticos para quem quer alcançar o sucesso

Segundo a Associação Brasileira de Startups (Abstartups), apenas 33% das empresas de base tecnológica no país conseguem avançar além da etapa de validação do produto e atingir escala de mercado. O levantamento revela que cerca de 67% encerram as operações ainda nos primeiros anos, sem conquistar tração ou sustentabilidade financeira. Estudos internacionais confirmam o cenário: a CB Insights aponta que 38% das startups encerram atividades por falhas na gestão de caixa, enquanto 35% não sobrevivem pela ausência de demanda consistente no mercado.



ausência de boas ideias, mas pelo imprevisto na execução. “Sem métricas, previsibilidade financeira e disciplina comercial, perde-se competitividade”, completa.

Para Marilucia Silva Perille, cofundadora da Start Growth e mentora de startups SaaS, a maior barreira não está em validar a ideia, mas em sustentar a fase seguinte. “Validar o produto é só o começo. O que sustenta a escalada é gestão, máquina de vendas e estrutura de operação”. Para ela, a alta taxa de mortalidade não se aplica apenas pela

Na avaliação da especialista, investidores estão cada vez mais criteriosos e exigem clareza de indicadores como CAC (Custo de Aquisição de Clientes), LTV (Lifetime Value) e churn rate. “Vale ressaltar que no mercado internacional, quem valida o produto encontra um ecossistema preparado para financiar os

próximos passos. Já no Brasil, o funil é mais estreito. O pitch abre a conversa, mas o que mantém o investidor interessado é a consistência do modelo e a capacidade de execução”, aponta.

Existem três pontos críticos que as startups que querem escalar precisam se atentar, na visão de Marilucia:

**1) Gestão financeira sólida** – monitorar caixa, burn rate e previsões de capital.

**2) Máquina de vendas estruturada** – funil de

conversão claro, equipe dedicada e metas de tração definidas.

**3) Operação consistente** – processos organizados, documentação pronta para due diligence e visão de longo prazo para sustentar rodadas futuras.

O futuro do ecossistema de startups será marcado por disciplina e menos imprevisto. As empresas que se destacarão são as que transformarem dados em infraestrutura estratégica, estrutura em máquinas de vendas eficientes e mantiverem sustentabilidade financeira desde cedo. “Atuar em mercados robustos (como fintechs, healthtechs, edtechs, martechs e agtechs) continuará sendo decisivo, assim como o perfil do fundador: investidores buscam líderes resilientes, apaixonados pelo problema que querem resolver e capazes de equilibrar visão estratégica com execução disciplinada”, pontua a mentora.

## Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (\*)

### Osni Roberto Caron Filho, CEO da Güntner do Brasil: futuro se faz com ética e propósito

*Construa um legado que inspire gerações*

Dentro do universo dos negócios, muito se fala em erros, acertos e caminhos percorridos por executivos de sucesso. O ponto em comum, no entanto, é a forma como cada um mobiliza pessoas em torno de um propósito. Para Osni Roberto Caron Filho, CEO da Güntner do Brasil e fundador da Frost Frio Refrigeração Industrial S.A., o verdadeiro sucesso é construir um legado que sirva de exemplo para os que virão.

Nascido em 1960, no Paraná, cresceu sob forte influência empreendedora de seu pai e de seu avô, que sempre reforçavam que estudo e conhecimento são a maior herança que alguém pode deixar. Essa visão o conduziu à universidade pública, onde cursou Agronomia, e, em um curso de férias, descobriu a área de armazenagem frigorífica — paixão que definiria sua trajetória.

Em 1982, após um estágio, foi convidado a atuar profissionalmente no setor. Rapidamente assumiu cargos de liderança e, com apenas um ano e meio de experiência, tornou-se gerente de unidade. Essa exposição o levou a novos convites e, em 1990, já estava em Caxias do Sul, no comando de grandes projetos de refrigeração.

Em 1997, deu um passo ousado: fundou, com sócios, a Frost Frio Refrigeração Industrial S.A., voltada à fabricação de trocadores de calor. O que começou como um desafio tornou-se uma multinacional com centenas de colaboradores. Sua filosofia sempre foi aproveitar oportunidades, nunca lamentar pelo que foi feito, mas sim pelo que deixou de ser feito.



Osni Roberto Caron Filho.

Com visão inovadora, em 2005 investiu em tecnologia europeia inédita na América Latina, antecipando tendências e atraindo a atenção de companhias globais. Esse movimento abriu portas para a fusão com a alemã Güntner, concluída em 2008, consolidando a empresa como líder mundial em refrigeração industrial.

Durante a transição, atuou próximo dos colaboradores, transmitindo confiança e clareza de que a joint venture representava crescimento e não perda de identidade. A liderança foi exercida pelo exemplo: ouvir, orientar e inspirar cada integrante da equipe. Para ele, contratar alguém significa criar condições para que esse profissional se desenvolva, pois dificilmente alguém chega pronto.

Sua visão de gestão combina disciplina, inovação e reputação. Caron alerta para os riscos da acomodação e defende a importância de planejar a carreira, cultivar o senso de unidade e cuidar da presença profissional, especialmente em ambientes digitais. Para ele, liderança exige resiliência: “quando se é empresário e responsável por sustentar colaboradores, fornecedores e a própria companhia, não existe espaço para desanimar”.

O futuro, segundo sua filosofia, deve ser sonhado, mas construído no presente com estratégia, inovação e foco em pessoas. O **sucesso**, lembra, é cíclico: pode ser conquistado hoje, mas só se mantém com renovação constante. **Líderes de verdade não constroem riqueza apenas para si, mas para a companhia e para as próximas gerações.**

Assim, sua trajetória evidencia que o maior legado não está apenas nos negócios erguidos, mas na capacidade de inspirar pessoas a sonhar, acreditar e agir com coragem.

(\*) Chairman, CEO da Editora Global Partners - Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School - (ICPA).  
Conselheira de empresas.

## Aumento da Selic aquece mercado de consórcios e impulsiona a busca por soluções digitais

Com operação de consórcios que atende tanto clientes de alta complexidade quanto varejo, Promotiva oferece alternativas viáveis ao financiamento tradicional. Com a contínua elevação da taxa Selic desde o segundo semestre de 2024, a aprovação de financiamentos tradicionais tem sido cada vez mais restrita, dificultando o acesso da população a certos bens e serviços. Uma das alternativas para a alta dos juros são os consórcios que, de acordo com a Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios (ABAC), tiveram crescimento histórico de 7,4% de adesão em 2024.

O interesse pelos consórcios, principalmente para as classes C e D, vem diretamente do impacto que a Selic, taxa de juros básica do país, tem no valor das parcelas e na aprovação dos financiamentos, tanto por bancos públicos quanto privados.

“O aumento das parcelas e as menores taxas de aprovação para compra de bens, como imóveis e veículos, restringe o acesso ao financiamento bancário”, explica Rodrigo Salim, Diretor Executivo da Promotiva, gestora da maior rede de correspondentes bancários do Banco do Brasil (Mais BB). “Dessa forma, a previsibilidade do valor do consórcio, que não é impactado pelas variações da Selic, e até a possibilidade

de contemplação antes do final do pagamento da última parcela tornam o recurso muito mais atrativo”, diz o executivo.

**Consórcio pode ser a opção mais viável no cenário atual**

O setor de consórcios promete manter seu ritmo acelerado: durante o primeiro trimestre de 2025, também segundo a ABAC, o número de participantes ativos alcançou o recorde de 11,4 milhões, crescimento de 9,3% em relação ao mesmo período de 2024. Em meio ao cenário econômico atual, o consórcio torna-se uma alternativa segura e financeiramente viável para quem busca adquirir bens, investir em imóveis ou financiar projetos com mais segurança. A ABAC prevê, para 2025, que o segmento de consórcios cresça cerca de 8%, com destaque para imóveis, veículos pesados e eletroeletrônicos.

“O grande diferencial em relação a épocas passadas é a digitalização e agilidade operacional que as empresas podem entregar”, destaca Rodrigo Salim. A Promotiva, uma das unidades de negócio do Grupo Wiz Co (WIZC3), composta por centenas de parceiros em todo o país, é responsável por oferecer, por meio de seus correspondentes bancários do Mais BB, uma ampla gama de produtos de crédito, consórcios e seguros exclusivos do Banco do Brasil.

O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA, GARANTINDO A SEGURANÇA JURÍDICA. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



cenp ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNALISMOS abra legal ADJURIBR JORNAL DO INTERIOR

### UFV SP I EQUIPAMENTOS LTDA.

CNPJ/ME Nº 32.922.414/0001-64 - NIRE 35.235.462.861  
Termo de deliberação de sócia única Realizada em 16 de setembro de 2025  
Aos 16/09/2025, à 13:30 horas, na sede social, na Cidade de na sede social, Penápolis/ SP, na Rodovia Marechal Rondon, s/nº, KM 480 CEP 16305-800, com a totalidade do capital. **Presença:** Albioma Solar Brasil Ltda., CNPJ/ME nº 46.731.060/0001-85, neste ato representada por Christiano Forman Villaga, RG nº 10626835-2 (IFP/RJ), CPF/ME nº 072.394.237-43. **Mesa:** Christiano Forman Villaga - Presidente; Secretário: Paulo Fernando Schmidt. **Deliberações Unânicas:** A redução do capital social da Companhia sem o cancelamento de ações, no valor total de R\$ 600.000,00, tendo em vista que este valor é excessivo em relação ao objeto social, nos termos do artigo 1.082, II, do Código Civil brasileiro. Goianésia, 16/09/2025. **Sócia:** Albioma Solar Brasil Ltda. - Por: Christiano Forman Villaga - Cargo: Diretor Presidente.

### UFV SP II EQUIPAMENTOS LTDA.

CNPJ/ME: 32.415.856/0001-14 - NIRE: 35235426651  
Termo de Liberação de Sócios Realizada em 16 de setembro de 2025.  
Aos 16/09/2025, à 13:30 horas, na sede social, na Cidade de Barbosa/SP, Fazenda S. Jose e da Area 2, S/N, Formiga, CEP 16350-000, com a totalidade. **Presença:** Albioma Solar Brasil Ltda., CNPJ/ME nº 46.731.060/0001-85, neste ato representada por Christiano Forman Villaga, RG nº 10626835-2 (IFP/RJ), CPF/ME nº 072.394.237-43. **Mesa:** Christiano Forman Villaga - Presidente; Secretário: Paulo Fernando Schmidt. **Deliberações Unânicas:** A redução do capital social da Companhia sem o cancelamento de ações, no valor total de R\$ 1.750.000,00, tendo em vista que este valor é excessivo em relação ao objeto social, nos termos do artigo 1.082, II, do Código Civil brasileiro. Barbosa, 16/09/2025. **Sócia:** Albioma Solar Brasil Ltda. - Por: Christiano Forman Villaga - Cargo: Diretor Presidente.





## DESTINOS QUE INSPIRAM UMA NOVA FORMA DE VIAJAR

A tendência JOMO tem atraído milhões de turistas ao redor do planeta; especialista explica o conceito e destaca destinos

**E**m um cenário global marcado pelo excesso de estímulos e rotinas aceleradas, cresce a procura por viagens que desaceleram, promovem presença plena e experiências genuínas. A tendência conhecida como JOMO (Joy of Missing Out, ou a alegria de perder o que é supérfluo) reflete a busca por experiências significativas, em que o valor está na profundidade das vivências, e não na quantidade de destinos visitados.

Destinos como Tibet, Nepal, Butão e Ladakh, no norte da Índia, ilustram essa nova forma de viajar, oferecendo cenários e vivências que naturalmente favorecem a contemplação:

- **Tibet:** Terra de espiritualidade milenar e paisagens vastas, o Tibet convida à reflexão. O ritmo da vida local e o silêncio das regiões remotas reforçam a importância de desacelerar e absorver cada experiência.
- **Nepal:** Entre trilhas ancestrais, vilarejos históricos e mosteiros isolados, o país proporciona momentos de introspecção. A grandiosidade das montanhas e a altitude intensificam a percepção do tempo, tornando cada passo uma experiência consciente.
- **Butão:** Reconhecido pelo conceito de “Felicidade Interna Bruta”, o país oferece experiências significativas. Festivais, rituais e encontros culturais permitem vivenciar um país recentemente aberto ao turismo e que conserva suas tradições.

- **Ladakh, na Índia:** Chamado de “Pequeno Tibet”, Ladakh combina vales isolados, mosteiros antigos e natureza quase intocada. A paisagem silenciosa cria espaço para contemplação e autoconhecimento.

No Brasil, a NomadRoots, produtora de viagens com conhecimento, acompanha de perto essa transformação do turismo. Com um time de consultoras que já vivenciou essas regiões in loco, a empresa desenvolve roteiros sob medida e a partir do perfil de cada viajante, que vai muito além da escolha de destinos. A curadoria envolve desde a seleção criteriosa de hospedagens até a expertise em combinar diferentes países e culturas em uma mesma jornada.

“Viajar hoje não é apenas acumular destinos, mas compreender o que cada lugar desperta em nós”, afirma Natalie Jabbour, consultora de viagens da NomadRoots. “Nosso papel é transformar esse desejo em realidade, com autenticidade e propósito, criando viagens que respeitam o ritmo de cada viajante.”

Para a especialista, a tendência JOMO reflete uma mudança global: viajantes buscam experiências profundas, atenção plena e significado. “Mais do que escolher lugares, os viajantes estão escolhendo uma maneira de se relacionar com o mundo”, completa Natalie.



Tibet



Butão. Foto de Six Senses Paro



Nepal. Foto de E. Wilson



Butão. Foto de Sittichok Glomvinya

Ladakh

## Turismo

Empresas  
& NegóciosOKTOBERFEST RIBEIRÃO PROMETE  
CHOPE ARTESANAL, MÚSICA E DIVERSÃO

Com entrada gratuita, evento contará com estrutura completa de cerca de 5.000m<sup>2</sup> e mais de 50 bicos de chopeiras para oferecer mais comodidade ao público

A tradicional Oktoberfest Ribeirão retorna ao calendário cultural da cidade entre os dias 24 e 28 de setembro, no Parque Municipal Dr. Luís Carlos Raya, prometendo cinco dias de festa com música ao vivo, gastronomia, danças e brincadeiras típicas, além de diversos estilos de chope artesanal tipicamente alemão para serem aproveitados em um ambiente ao ar livre, acessível e pensado para toda a família.

O evento acontece de quarta a sexta-feira, das 16h às 23h, e no sábado e domingo, das 12h às 23h. A entrada é gratuita e menores de idade só podem entrar acompanhados de seus responsáveis legais. Pet friendly, a festa oferece uma estrutura completa, com áreas cobertas, banheiros, segurança, espaço kids e pontos de acessibilidade.

**Copo oficial é obrigatório**

Neste ano, todas as bebidas serão servidas exclusivamente no copo oficial da festa, que custa R\$ 10 e pode ser adquirido no link [duoticket.com.br/evento/5805/Oktoberfest](https://duoticket.com.br/evento/5805/Oktoberfest). O copo tem capacidade de 400ml, é ecológico, reutilizável e se tornará uma lembrança especial do evento. Não será permitida a entrada com outros copos, canecas ou similares.

**Chope artesanal premiado**

A tradicional festa da cerveja alemã tem como um dos atrativos a carta de chopes artesanais da Cervejaria Wal-fänger, que segue a escola germânica na produção de cerveja e possui diversos rótulos premiados. Destaque para o Sebastian Altbier, eleito o melhor do mundo na categoria no World Beer Awards 2024, um dos mais respeitados concursos cervejeiros internacionais.



Além disso, o evento contará com variadas opções de drinks, sucos, refrigerantes e água.

A Oktoberfest Ribeirão contará com ampla praça de alimentação, com pratos típicos germânicos e opções variadas da culinária brasileira. Para as crianças, a área kids será produzida pela Coney Island, grupo responsável pelo Park do Gorilão.

**Atrações musicais e culturais**

A programação musical contempla diversos estilos e mais de 12 bandas e DJs ao longo dos cinco dias. Além disso, os grupos folclóricos alemães Rotkappen e Weisser Schwan, do Paraná, levarão ao público danças típicas e brincadeiras tradicionais (@oktoberfestrp).



## Jornada Pela Itália Com a Aman

Uma nova curadoria que combina a mais recente propriedade da Aman e um de seus retiros mais icônicos.

Após a tão aguardada abertura da Aman Rosa Alpina, a Aman apresenta o Journey Across Italy, uma nova experiência de cinco noites que combina suas duas propriedades italianas – o retiro nos Dolomitas e o Aman Venice. Criada para revelar a diversidade do país – da beleza de suas paisagens à vitalidade de suas culturas – a jornada conecta harmoniosamente os canais sinuosos de Veneza às imponentes montanhas dos Dolomitas, sempre envolvida na assinatura da Aman: paz, privacidade e um serviço inigualável.

**Aman Venice**

Disponível sazonalmente de agosto a 12 de outubro de 2025 e de 4 de dezembro de 2025 a 5 de abril de 2026, a jornada pode começar em qualquer um dos destinos, incluindo traslado em táxi aquático do Aman Venice até a Piazzale Roma e transporte em carro privativo até os Dolomitas, ou no sentido inverso. Os hóspedes desfrutam de upgrade cortesia para a categoria de quarto seguinte no momento do check-in em ambas as propriedades (sujeito à disponibilidade), além de uma série de experiências exclusivas, pensadas para revelar o espírito de cada destino.

Instalado no Palazzo Papadopoli, do século XVI, o palacete veneziano da Aman oferece uma base refinada para explorar a cidade flutuante. Aqui, os hóspedes da Journey Across Italy são convidados a aproveitar café da manhã diário, amenidades no quarto – incluindo uma seleção de bebidas alcoólicas – e um tour histórico guiado pelo palácio, que preserva sensivelmente obras de arte em estilo Rococó e raros jardins privados às margens do Grande Canal. Ao entardecer, o acesso ao terraço panorâmico do hotel revela uma vista deslumbrante do horizonte veneziano.

Nas alturas da região de Alta Badia, nos Dolomitas, o recém-inaugurado retiro alpino **Aman Rosa Alpina** contrasta com a grandiosidade de Veneza, oferecendo uma elegância alpina serena. Localizado na charmosa vila de San Cassiano, o retiro proporciona acesso direto à natureza, com experiências que vão dos esportes de neve cheios de adrenalina no inverno a caminhadas inspiradoras no verão, entre flora e fauna vibrantes.

Conteúdo Aman Hotels





Fotos: JEN

EVENTO DE HOSPITALIDADE

### EQUIPOTEL SURFA NA ONDA DO TURISMO

Primeiro semestre registrou 6 milhões de turistas estrangeiros no país

Redação

O turismo brasileiro está em estado de graça, com a visita de 6 milhões de gringos deixando por aqui R\$ 108 bilhões somente no primeiro semestre do ano. No período foram criados 114 mil empregos, crescimento de 14% sobre igual período do ano passado. Números alvissareiros para o setor, já que a economia tem previsão de crescimento de 2,4% para este ano – segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Foi sob este clima que abriu a Equipotel 2025, na última terça, 16, maior evento de hospitalidade continental, em que são esperados 22 mil visitantes, de 12 países, nos quatro dias de evento, em São Paulo.

Para fazer jus ao tema deste ano, “Conexões Infinitas”, foram criados quatro eventos nos pavilhões do Expo Center Norte, recebendo 450 marcas nacionais e internacionais. Entre as várias entidades apoiadoras da Equipotel estão a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), Associação Brasileira de Motéis (ABMotéis), Associação Nacional de Restaurantes (ANR) e o Senac. Nesta feira de serviços estão dispostos 15 mil produtos para arquitetura & decoração; bem-estar e higiene pessoal; equipamentos, utensílios e cozinha; serviços e manutenção; lavanderia e limpeza; segurança e muita tecnologia. Espalhadas pelos pavilhões existem 15 áreas educacionais, com diferentes conteúdos.

Construído em tamanho real de uma suíte hoteleira, um dos destaques é o chamado “Quarto do Futuro”. Nele pode-se conferir algumas inovações como automação inteligente de ar-condicionado, iluminação e cortinas com assistentes de voz, modos de redução do consumo de energia (independentes de chave-cartão), room service integrado à impressora da cozinha, mobília inteligente, arquitetura e design modernos, além de dispensers com reposição de amenities e roupas de cama e banho diferenciadas. A experiência inclui visita aos cômodos com check-in, acesso e controle do quarto pelo celular, com orientação de especialistas.

#### ESTAÇÃO DE BAR

No stand da Factora reportagem do jornal Empresas & Negócios conversou com Gerson Castro de Freitas, diretor da empresa,



que tem 40% de seu faturamento junto ao setor de hotelaria. Na oportunidade, mostrou todos os equipamentos produzidos localmente, em aço inoxidável, e a novidade: uma “estação de bar”. A Factora, criada há 15 anos, também atende mercados, padarias, clínicas e hospitais.

#### LINK

Enquanto espera a alta temporada, que se inicia em outubro, no Brasil, com a previsão de mais turistas – e criação de 76 mil novos postos de trabalho – o Omada by TP-Link, marca B2B da fabricante mundial de redes inteligentes especializada em soluções corporativas com gerenciamento centralizado em nuvem, passa a focar na transformação digital do setor hoteleiro, levando conectividade estável e precisa por meio de uma atuação consultiva.

A estratégia de verticalização foi apresentada por Ismael Mota, gerente de Desenvolvimento do segmento Hospitality, que destacou as soluções de quarto, de modo específico. “Na maioria dos concorrentes os sistemas estão no corredor, enquanto o nosso é interno, focado no conforto do hóspede”, disse. Há 10 anos no mercado brasileiro, os produtos da chinesa TP-Link estão disponíveis em mais de 170 países, apoiados por 42 subsidiárias e 23 centros de atendimento.

#### LIMPEZA

Retirar as impurezas de colchões, travesseiros, tapetes, cadeiras, cortinas e carpetes é a função do versátil equipamento da Hyla. Empresa eslovena, que importa 100% do que vende no Brasil, criou o que batiza de “sistema exclusivo para limpeza profunda”, purificando também o ar, enquanto realiza a aspiração e 4 litros de água no equipamento.

A média de tempo gasto (a depender do operador/a e tamanho do quarto) é de 20 minutos para a higienização, explica Karen Menezes. O sistema tem garantia de 15 anos e custa R\$ 12 mil.



Karen Menezes

#### EMPREGOS

E para que não se perca o potencial do setor depois da Equipotel, cabe destacar as nove ocupações, dentro da hotelaria, com maior empregabilidade: recepcionista, empregado de mesa, camareiro, técnico de manutenção, chefe de cozinha, barman/barwoman, chefe de sala, agente de reservas e gestor de eventos. Fonte: Bolsa de Empregabilidade da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC).

