

Empresas & Negócios

Milko_CANVA

Congresso Internacional de Ortodontia

Entre os dias 22 e 25 de outubro, o Rio de Janeiro se tornará a capital mundial da ortodontia. Pela primeira vez, a América Latina sediará o 10º Congresso Mundial de Ortodontia (10th IOC), promovido pela World Federation of Orthodontists (WFO) em parceria com a Associação Brasileira de Ortodontia e Ortopedia Facial (ABOR). O evento reunirá cerca de 7 mil profissionais e contará com palestras de renomados especialistas da área.

AMPLIAR ALCANCE



CROWDFUNDING DEIXA DE SER UM NICHO DE STARTUPS E SE TORNA ALTERNATIVA REAL AO CRÉDITO BANCÁRIO

Leia na página 8

Feedback como prática viva de gestão

Durante décadas, o feedback foi tratado como uma formalidade: uma reunião marcada, documentos preenchidos, um ritual que mais servia para encerrar ciclos do que para impulsionar aprendizados.

Esse formato engessado criou uma cultura em que o feedback se tornou sinônimo de julgamento, e não de evolução. A conversa acontecia tarde demais, quando as decisões já haviam sido tomadas e as oportunidades de melhoria tinham se perdido pelo caminho.

Mas o que acontece quando o feedback deixa de ser um evento isolado no tempo e desconectado do contexto e passa a ser parte do cotidiano? A resposta está na cadência. Quando as organizações adotam um ritmo estruturado e frequente de conversas, elas transformam o ato de avaliar em algo natural e contínuo. A troca se torna menos sobre "corrigir" e mais sobre "ajustar". O foco sai do passado e se volta para o que pode ser aprimorado agora.

Essa regularidade muda a relação entre líderes e equipes. O colaborador passa a entender o feedback como uma bússola, e não como uma sentença. Ele sabe onde está e qual direção seguir, com base em evidências recentes e em metas claras. O gestor, por sua vez, ganha um espaço legítimo de escuta e orientação, capaz de construir confiança em vez de medo. O diálogo se torna mais curto, direto e produtivo, o tipo de conversa que impulsiona o desempenho, e não o paralisa.

A grande virada é que o feedback, quando recorrente, deixa de ser sobre



“ Quando as organizações adotam um ritmo estruturado e frequente de conversas, elas transformam o ato de avaliar em algo natural e contínuo. A troca se torna menos sobre “corrigir” e mais sobre “ajustar”. O foco sai do passado e se volta para o que pode ser aprimorado agora.

pessoas e passa a ser sobre o trabalho. As trocas se ancoram em entregas, processos e resultados, e não em impressões ou memórias seletivas. Isso reduz vieses, melhora a objetividade e cria um terreno mais justo para discutir desempenho. A clareza dos fatos elimina ruídos e abre espaço para conversas mais profundas sobre comportamento e colaboração.

Esse novo olhar exige disciplina. Criar uma cadência de feedback não é apenas marcar reuniões no calendário, é cultivar um hábito organizacional. É entender que desenvolvimento acontece em pequenos ajustes, semana após semana, não em avaliações anuais que tentam resumir um ano inteiro em poucas horas. O verdadeiro progresso

vem da repetição: observar, refletir, dialogar, aplicar e repetir.

Empresas que abraçam essa lógica constroem uma cultura de aprendizado permanente. Elas não esperam o fim do ciclo para corrigir o rumo, porque o ciclo nunca termina. A cada interação, líderes e equipes aprendem um pouco mais sobre como trabalhar melhor juntos. No fim, a cadência estruturada de feedback não é sobre controle, é sobre confiança. E é essa confiança que sustenta organizações que aprendem rápido, evoluem constantemente e mantém sua relevância em um mundo que muda o tempo todo.

(Fonte: Pedro Signorelli é especialista em gestão, com ênfase em OKRs - <http://www.gestaopractiva.com.br/>).

Influenciadores e TikTok Shop serão os maiores aliados dos varejistas nesta Black Friday

Nos últimos tempos, observamos uma mudança significativa na forma como as pessoas se relacionam com o digital.

Alfabetização em IA: cinco pontos para entender sua importância no futuro dos negócios

Pesquisa mostra que 78% das organizações já usam IA em pelo menos uma função do negócio; porém, 74% ainda têm dificuldade para alcançar e escalar valor com seus investimentos em IA.

Reforma Tributária: decisão sobre Simples Nacional pode definir sobrevivência das PMEs

Pela primeira vez, empresas do Simples Nacional terão que fazer uma conta estratégica — e não apenas contábil. Com a Reforma Tributária, a escolha entre permanecer "por dentro" do DAS ou migrar para o recolhimento "por fora" deixou de ser burocrática: agora, é questão de sobrevivência.

Desafios institucionais e o avanço do ESG no Brasil

O Brasil vive um paradoxo inquietante: enquanto avança em pautas modernas como ESG, sustentabilidade e governança, ainda tropeça em questões estruturais que comprometem a confiança nas instituições.

Para informações sobre o
MERCADO FINANCEIRO
faça a leitura do
QR Code com seu celular



Política

Novo ministro vetado

Heródotto Barbeiro



Leia na página 2

Negócios em Pauta

Reprodução: <https://conteudo.ynner.com.br/>



Ynner Summit 2025 reúne CEOs e executivos globais para discutir futuro da liderança

Evento que reunirá lideranças nacionais e internacionais de empresas como Gallup, Bauducco e L'Oréal, o Ynner Leadership & Coaching Summit Brazil 2025 acontece no dia 24 de outubro, das 7h30 às 18h, na AMCHAM - Câmara Americana de Comércio para o Brasil, em São Paulo. A nova edição do encontro, considerado o maior do país com foco em debates sobre liderança e comportamento humano nas empresas, é realizada pela Ynner Developing People, representante oficial em países de língua portuguesa da Gallup, empresa global com mais de 80 anos de história e atuação em 160 nações com foco em People Analytics. A Ynner promove o Summit sob o tema "One Day Can Change Everything", ou "Um Dia Pode Mudar Tudo", para contribuir com o desenvolvimento de profissionais que buscam crescimento profissional e transformação pessoal (<https://encurtador.com.br/YAwPt>). **Leia a coluna completa na página 3**

News@TI



6º Liberdade para Empreender reúne grandes líderes

No dia 25 de novembro o CMEC – Conselho da Mulher Empreendedora e da Cultura - órgão da ACSP – Associação Comercial de São Paulo, da FACESP – Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo e da CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil - promoverá a 6ª edição do Liberdade para Empreender para discutir o tema "On-line/Off-line – Empreender no Digital e Viver no Real: Equilíbrio é o Novo Sucesso". Realizado no Clube Atlético Monte Líbano (SP), das 8h às 19h, o encontro reunirá especialistas em gestão, liderança, comportamento, psicologia e bem-estar que falarão sobre os desafios e oportunidades de empreender e viver com qualidade em um mundo cada vez mais tecnológico (www.cmeccmulher.com.br/liberdadeparaempreender2025). **Leia a coluna completa na página 2**

Economia da Criatividade

Marketing Educacional Baseado em Evidências:
O Papel da Pesquisa e da Análise de Dados na Tomada de Decisão
Carol Olival



Leia na página 5

Negócios & Carreira!

Maria Clara Lima, CEO do CCAA, mostra como o conhecimento é o caminho da transformação
Fabiana Monteiro

Leia na página 7

Novo ministro vetado



Heródot Barbeiro (*)

Nomear ministro para o Supremo Tribunal Federal é uma atribuição exclusiva do presidente da República.

Aceitar ou não a indicação é uma função do Senado Federal. Assim, por mais poderoso que possa ser o chefe do Executivo, há uma última barreira a ser vencida, que é o aval dos senadores.

Aparentemente, como tudo está previsto na Constituição da República, não há motivo para um conflito entre os poderes Legislativo e Executivo. O modelo é copiado da Constituição dos Estados Unidos da América, datada de 1787. Assim, não há erro. Basta respeitar o que está escrito e foi promulgado pela Assembleia Nacional Constituinte.

O indicado para ocupar um cargo de ministro do Supremo exige um mínimo de currículo jurídico e conhecimento de Direito. Não é, necessariamente, a última etapa da carreira da magistratura. Pode ter até ministro que foi reprovado duas vezes no concurso para juiz. O que vale é a vontade do presidente da República e as ligações políticas entre o indicado e o indicador.

O que deveria estar restrito a uma discussão entre juristas ganha as ruas na medida em que a mídia publica biografias, ligações políticas, interesses de escritórios de advocacia... E os nomes são expostos à luta política e, consequentemente,

aos elogios e às calúnias de toda sorte. Partidos políticos articulam seus preferidos.

Agora, adolescentes "criativos" estão gerando uma "pegadinha" que está viralizando no TikTok e que pode gerar graves problemas para esses adolescentes, seus pais e autoridades policiais.

Esses adolescentes estão usando ferramentas de IA para gerar imagens falsas de uma pessoa de aparência desgrenhada e, aparentemente em situação de rua, dentro de suas próprias casas.

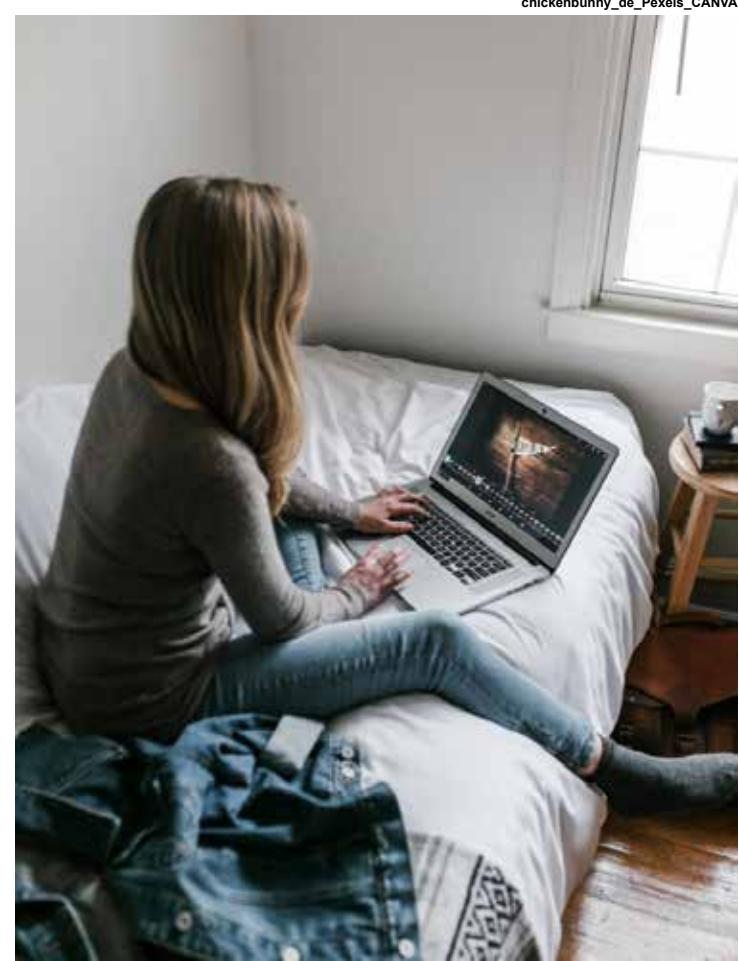
Essas imagens são enviadas aos pais com a alegação de que o estranho teria entrado para usar o banheiro, tirar uma soneca ou apenas beber água, muitas vezes afirmando conhecer os pais do jovem.

A reação dos pais, que naturalmente ficam apavorados, é gravada pelos adolescentes e postada no TikTok, onde alguns clipes já acumulam milhões de visualizações.

O que começa como uma brincadeira de mau gosto rapidamente pode se tornar algo muito grave, e potencialmente perigoso, se os pais, em pânico, acionarem as autoridades.

Invasões de domicílio, especialmente envolvendo crianças, são tratadas como de alta prioridade e risco pela polícia, o que significa que brincadeiras como essas acabam por desviar recursos da polícia e até mesmo gerar uma resposta que pode levar a tragédias.

A gravidade do problema foi resumida pelo Departamento de Polícia de Salem, Massachusetts, em um comunicado afirmando que "esse tipo de brincadeira desumaniza os moradores de rua, faz com que os pais, angustiados, entrem em pânico e desperdiçam recursos policiais. Os policiais chamados para responder não sabem que se trata de uma brincadeira e tratam a ocorrência como uma invasão e roubo em andamento, criando assim uma situação potencialmente perigosa".



É preciso ação rigorosa dos pais, o que, infelizmente não tem sido muito comum.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor, consultor e diretor do Fórum Brasileiro de Internet das Coisas – vjnjitz@gmail.com.

Transformação digital não precisa ser complexa

metamorphworks_CANVA
A transformação digital virou um daqueles termos que todo mundo usa, mas pouca gente encara com clareza. Para muitos líderes, ainda é sinônimo de algo complexo, caro e distante. Há aquela percepção de uma parte do público de que a transformação digital é quase como se fosse um pacote fechado, reservado às grandes corporações com equipes de tecnologia robustas e orçamentos milionários. Mas essa visão está, no mínimo, ultrapassada.

Digitalizar, no mundo real, tem mais a ver com funcionalidade, agilidade e adaptação à realidade do negócio do que com a adoção desenfreada de tecnologias de última geração. O segredo está menos em "ser digital" e mais em criar experiências úteis e consistentes, que otimizam processos internos, eliminam burocracias e melhoram a vida do cliente.

A primeira mudança de chave está no entendimento de que transformação digital não é apenas uma questão tecnológica. Ela depende diretamente de três elementos fundamentais: cultura, pessoas e ferramentas. A tecnologia é o meio, não o fim. Quando esse equilíbrio é respeitado, é possível construir jornadas eficientes, mesmo com soluções simples.

Um bom exemplo é o uso de canais que o público já domina, como o WhatsApp. É ali que estão as conversas cotidianas, os compromissos, cada vez mais, as relações com marcas e serviços. Ignorar isso em nome de ferramentas mais sofisticadas, mas menos acessíveis, é perder uma oportunidade de falar a língua do cliente. Em vez de empurrar soluções complexas, o caminho pode estar em integrar o essencial com inteligência.

É nesse ponto que a inteligência artificial, especialmente a IA generativa, tem feito a diferença. Ao contrário dos primeiros chatbots, que respondiam de forma rígida e mecânica, a IA de hoje comprehende o contexto, aprende com as interações e responde com fluidez. É aquela que entende o momento, a regionalidade, as particu-



laridades de cada interação. Isso torna o atendimento mais natural, mais próximo da linguagem humana e, por consequência, mais eficaz. Quando bem aplicada, ela não apenas melhora a experiência do usuário como reduz a sobrecarga operacional e acelera processos.

Um aspecto importante a ser destacado é o uso de plataformas que permitem que empresas implementem a transformação digital em fases, em módulos. Em vez de grandes revoluções, é possível começar com soluções pontuais e ir ampliando conforme a maturidade digital cresce, respeitando os recursos disponíveis e garantindo uma evolução mais sustentável.

É aqui que entendemos que transformar digitalmente não exige reinventar toda a operação. O que faz diferença é eliminar tarefas manuais repetitivas, centralizar atendimentos, reduzir o tempo de resposta ou automatizar etapas que consomem energia desnecessária. São melhorias simples que geram impacto direto e mensurável.

No entanto, para que tudo isso funcione, é preciso estratégia. Transformação digital feita sem critério pode se tornar um amontoado de tecnologias desconectadas. Por isso, é essencial mapear bem os processos, entender os pontos de atrito, definir regras de engajamento e testar hipóteses. Seja com testes A/B, indicadores de backlog ou taxas de conversão por canal, o importante é entender que a tecnologia só entrega valor quando está a serviço de um objetivo claro.

Na prática, o que vemos nas empresas que acertam nesse caminho é um movimento de aproximação com o consumidor, não de afastamento. A digitalização deve facilitar o acesso, não criar novas barreiras. Deve reduzir etapas, não gerar mais complexidade. E deve gerar agilidade, não sobrecarga para os times internos.

É possível, sim, fazer isso com estruturas enxutas. É possível, inclusive, usar IA generativa sem precisar de uma equipe de cientistas de dados ou investimento milionários. O desafio está em escolher bem os parceiros, desenhar bem os fluxos e, sobretudo, manter o foco na experiência.

Falo isso com propriedade porque acompanho esse processo de perto. Atuo no setor há anos e hoje faço parte de uma empresa que desenvolve soluções personalizadas com foco em jornadas digitais mais humanas e acessíveis. E o que mais vejo é que, quando a tecnologia é usada com propósito, ela deixa de ser um desafio e se torna uma aliada poderosa.

Em vez de buscar o "mais sofisticado", talvez o melhor caminho seja perguntar: qual é a forma mais simples, rápida e eficaz de resolver o problema do meu cliente? Se a resposta estiver em uma integração leve, com linguagem natural e plataformas flexíveis, ótimo. É disso que se trata a verdadeira transformação digital: fazer mais com menos, com inteligência e empatia.

(Fonte: Leandro Beccan, Diretor Comercial da Colmeia).

News @TI

Soluções inteligentes para o segmento de Segurança Pública

@A Dahua Technology participa em parceria com a IPQ Tecnologia da edição 2025 do COP Internacional – o principal evento de Segurança Pública da América Latina, apresentando soluções integradas e sua visão sobre o que significa proteger vidas e cidades na era digital. Com o tema "Inteligência Artificial e Drones Policiais", o evento acontece de 23 a 25 de outubro em São Paulo. No evento, as empresas parceiras, Dahua e IPQ vão mostrar soluções mobile de reconhecimento facial e LPR (Reconhecimento de Placa de Veículo) e de busca forense, além da ACUPICK, tecnologia de busca inteligente de vídeos que utiliza inteligência artificial (IA) para encontrar rapidamente pessoas, veículos e animais em gravações de sistemas de vigilância. A solução elimina a necessidade de vasculhar horas de filmagens manualmente (<https://cop.international/>).

Plataforma transforma dados de mobilidade em estratégia para mídia OOH

@A Adsmovil anuncia o lançamento do uso do Personas, plataforma de planejamento, ativação e mensuração para campanhas em mídia OOH (Out of Home). A novidade representa um avanço no setor ao transformar dados de mobilidade em audiências acionáveis, trazendo mais eficiência, personalização e resultados mensuráveis para marcas e agências em toda a América Latina. Desenvolvida com foco em inteligência geo-behavior, o Personas analisa os trajetos das pessoas no dia a dia do trabalho ao lazer, passando por locais de consumo, e cruza essas informações com pontos de contato estratégicos, permitindo o planejamento de mídia mais eficaz baseado no comportamento real e não apenas em mapas estáticos ou critérios de proximidade.

SOLUTIO lança módulo fiscal que garante conformidade com a Reforma Tributária

@A SOLUTIO, primeira TaxTech SAP do Brasil, anuncia o lançamento do módulo fiscal da Reforma Tributária. Incorporado à solução TOTAL REFORMA, o módulo foi desenvolvido para garantir a conformidade das empresas com as novas exigências da legislação brasileira. "A SOLUTIO criou o módulo fiscal após identificar uma demanda urgente do mercado por recursos prontos de apuração dos tributos", afirma Flávio Ortencio, sócio-fundador da SOLUTIO (<https://www.solutioit.com.br/>).

Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017)

Editorias

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

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródot Barbeiro.

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

Webmaster/TI: Fabio Nader; Editoração 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.

ISSN 2595-8410

Responsável: Lilian Mancuso

Jornal Empresas & 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 (6/2003)

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

Atividade econômica brasileira cresceu 0,4% em agosto

A atividade econômica brasileira apresentou crescimento no mês de agosto, de acordo com informações divulgadas ontem (16) pelo Banco Central (BC)

O Índice de Atividade Econômica do Banco Central (IBC-Br) subiu 0,4% em agosto em relação ao mês anterior, considerando os dados dessazonalizados (ajustados para o período). Na comparação com agosto de 2024, houve variação positiva de 0,1%, sem ajuste para o período, já que a comparação é entre meses iguais. No acumulado do ano, o indicador ficou positivo em 2,6% e, em 12 meses, registrou alta de 3,2%.

O IBC-Br é uma forma de avaliar a evolução da atividade econômica do país e ajuda o Comitê de Política Monetária (Copom) do BC a tomar decisões sobre a taxa básica de juros, a Selic, definida atualmente em 15% ao ano. O índice incorpora informações sobre o nível de



No acumulado do ano, o indicador ficou positivo em 2,6% e, em 12 meses, registrou alta de 3,2%.

atividade de setores da economia – indústria, comércio e serviços e agropecuária –, além do volume de impostos.

Depois de queda em agosto, em setembro a inflação oficial subiu 0,48%, com influência da alta da conta de luz. Em 12 meses, o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA)

acumula 5,17%, acima do teto da meta, de 4,5%. As incertezas do cenário econômico externo e esses indicadores, como o IBC-Br, que mostram a moderação no crescimento interno estão entre os fatores que levaram o Copom a manter os juros básicos em 15% ao ano, na última reunião, em setembro.

Divulgado mensalmente, o IBC-Br emprega metodologia diferente da utilizada para medir o PIB, que é o indicador oficial da economia brasileira divulgado pelo IBGE. Segundo o BC, o índice “contribui para a elaboração de estratégia da política monetária” do país, mas “não é exatamente uma prévia do PIB.”

O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país. Puxada pelas expansões dos serviços e da indústria, no segundo trimestre deste ano, a economia brasileira cresceu 0,4%. Em 2024, o PIB fechou com alta de 3,4%. O resultado representa o quarto ano seguido de crescimento, sendo a maior expansão desde 2021, quando o PIB alcançou 4,8% (ABr).

Pesquisas brasileiras avançam no diagnóstico de Alzheimer

Estudos recentes feito por cientistas brasileiros confirmaram o potencial de um exame de sangue para o diagnóstico do Alzheimer. As análises apontam o bom desempenho da proteína p-tau217 como o principal biomarcador para distinguir, por meio desse exame, indivíduos saudáveis de pessoas com a doença. O objetivo das pesquisas, apoiadas pelo Instituto Serrapilheira, é levar os estudos para o Sistema Único de Saúde (SUS) para uso em larga escala.

Segundo Eduardo Zimmer, pesquisador da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), apoiado pelo instituto, atualmente no Brasil existem dois exames capazes de identificar o Alzheimer: o exame de líquor, um procedimento invasivo no qual é feita uma punção lombar utilizando uma agulha bem fina; e o exame de imagem (tomografia). Antes disso, a única forma de detectar a possibilidade da doença era o exame clínico, normalmente feito por um neurologista que fazia diagnóstico baseado nos sintomas do paciente.

“Tanto o exame de líquor quanto a tomografia podem ser solicitados pelo médico para o diagnóstico da doença de Alzheimer assistido por biomarcadores. O problema é que quando pensamos num país como o Brasil, continental, com 160 milhões de pessoas que dependem do SUS, como vamos fazer esses exames em larga escala? Uma punção lombar necessita de infraestrutura, experiência e normalmente é o neurologista que faz. Já o exame de imagem é muito caro para usar no SUS em todo o país”, afirmou.

A pesquisa, assinada por 23 pesquisadores, incluindo oito brasileiros, analisou mais de 110 estudos sobre o tema com cerca de 30 mil pessoas, confirmado que o p-tau217 no sangue é o biomarcador mais promissor para identificar a doença de Alzheimer. Além de Zimmer, o estudo conta com Wagner Brum, aluno de doutorado e membro do grupo de pesquisa na UFRGS, como coautores (ABr).

Vacina nacional contra Covid-19 deve chegar ao SUS no 1º semestre de 2026

A primeira vacina contra a Covid-19 totalmente nacional, chamada SpiN-TEC, deve estar disponível para a população via Sistema Único de Saúde (SUS) no primeiro semestre do ano que vem. A informação foi divulgada ontem (16) pela ministra da Ciência, Tecnologia e Inovação, Luciana Santos.

Desenvolvida pelo Centro de Tecnologia de Vacinas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a dose conta com recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. O ministério investiu R\$ 140 milhões, por meio da RedeVírus, apoiando desde ensaios pré-clínicos até as fases clínicas 1, 2 e 3.

Em entrevista a emissoras de rádio durante o programa Bom Dia, Ministra, produzido pelo Empresa Brasil de Comunicação (EBC), Luciana lembrou que o imunizante está em fase final de estudos – no início do mês, o Brasil publicou o primeiro artigo científico sobre testes de segurança que mostram que a vacina é segura.

“Já vamos dar entrada na Anvisa [Agência Nacional de Vigilância Sanitária] para poder fazer a validação dessa vacina. Quem está fazendo a compra tecnológica é uma empresa também brasileira, a Libbs. Estive ontem (15) com eles, em São Paulo. Vão fazer o IFA [ínsulo farmacêutico ativo]. E quem vai envasar é outra empresa brasileira de Minas Gerais. É um orgulho nacional” (ABr).

Governança jurídica é a chave para a sobrevivência das empresas familiares

Ramiro Becker (*)

No Brasil, 90% das empresas têm perfil familiar, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esse percentual mostra a centralidade desse tipo de organização para a economia nacional, já que elas são responsáveis por grande parte da geração de empregos e pela sustentação do mercado interno.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as empresas familiares representam 65% do PIB e empregam mais de 75% da força de trabalho privada. Apesar dessa importância, a taxa de sobrevivência dessas empresas ao longo das gerações ainda é baixa: pouco mais da metade consegue passar da primeira para a segunda geração, enquanto apenas cerca de 30% chegam efetivamente à terceira.

Esse dado é bastante preocupante, pois evidencia as dificuldades na continuidade e no planejamento sucessório. Com o objetivo de melhorar esses percentuais e contribuir para a perenidade das empresas familiares, a adoção de medidas de governança jurídica torna-se essencial.

Entre as práticas recomendadas, destacam-se, mas não se limitam a: adoção de um acordo de sócios estruturado; elaboração de um Protocolo de Família que regule as questões pessoais e familiares dos membros; criação de um conselho (consultivo ou de administração) com regimento interno claro; e, especialmente, a constituição de holdings patrimoniais e/ou negociais, com a doação de quotas aos herdeiros e sucessores do fundador.

Essa doação pode ser acompanhada de cláusulas protetivas, como usufruto, reversão, alienabilidade, impenhorabilidade e incomunicabilidade, garantindo segurança e preservação do patrimônio. Do ponto de vista pessoal, a governança jurídica também é uma ferramenta valiosa. Ela pode organizar previamente questões sensíveis relacionadas aos sócios, herdeiros e sucessores.

Nesse sentido, é recomendável a formalização de contratos que regulem relações afetivas, como contratos de namoro e pactos pré-nupciais (preferencialmente no regime de separação de bens, acompanhados de cláusula de renúncia recíproca à herança, conforme decisão do Conselho Superior da Magistratura do TJSP, que reconheceu a validade da escritura pública contendo tal renúncia). Além disso, testamentos públicos podem ser utilizados para tratar tanto de questões patrimoniais quanto extrapatrimoniais, incluindo a indicação de curadores e representantes legais do autor do testamento.

Portanto, como se observa, um planejamento jurídico estruturado e a adoção de práticas de governança jurídica são instrumentos fundamentais para o fortalecimento das empresas familiares.

Essas medidas não apenas aumentam as chances de sucesso na transição entre gerações, mas também contribuem para reduzir conflitos internos e garantir a longevidade do negócio.

(*) - É sócio fundador do Becker Advogados & Conselheiro em Empresas familiares.

NEGÓCIOS em PAUTA

lobato@netjen.com.br

A – Escala Rentável

Poucos setores no Brasil são tão capilarizados quanto o de padarias e confeitearias, segundo relatório desenvolvido pela Wise Sales, plataforma de inteligência de mercado do setor de Food Service, em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA). Essas operações concentram 179.044 unidades, sendo 63.425 padarias e 115.619 confeitearias, e representam 14,5% de todo o food service nacional. O número retrata estabelecimentos presentes em todas as cidades brasileiras, muitas vezes atuando como pontos de encontro social, de conveniência diária e de celebração familiar. Esse enraizamento explica por que padarias e confeitearias resistem a crises e mantêm relevância mesmo com o avanço de canais digitais.

B – Créditos de Consórcios

A Rodobens encerrou setembro com mais um resultado expressivo, movimentando R\$1,1 bilhão em créditos de consórcios, sendo mais de 80% em operações próprias e o restante por meio de associadas. O desempenho marca o segundo mês consecutivo acima de R\$1 bilhão, após o recorde registrado em agosto, com R\$1,2 bilhão. A companhia registrou crescimento de cerca de 43% em relação ao mesmo período de 2024. O resultado reforça a consistência da expansão da Rodobens no segmento, impulsionada pela diversificação de canais e pela presença em concessionárias parceiras em todo o país.

C – Vinhos Brasileiros

Entre os próximos dias 20 e 22, no hotel Spa do Vinho, Vale dos Vinhedos, Bento Gonçalves/RS, acontece o Brasil Selection by CMB. O evento, destinado a premiar exclusivamente vinhos brasileiros, tem a organização do Concours Mondial de Bruxelles (CMB), um dos mais respeitados concursos de vinho do mundo. Além dos vinhos, o evento avaliará também bebidas destiladas, com destaque especial para a cachaça, produzidas em todo o país. A ideia é valorizar o produto brasileiro, tanto diante do mercado nacional quanto nos mercados de exportação. Mais detalhes em (<https://brasil-selection.com/pt/>).

D – Capital da Ortodontia

Entre os próximos dias 22 e 25, o Rio de Janeiro se tornará a capital mundial da ortodontia. Pela primeira vez, a América Latina sediará o 10º Congresso Mundial de Ortodontia (10th IOC), promovido pela World Federation of Orthodontists (WFO) em parceria com a Associação Brasileira de Ortodontia e Ortopedia Facial (ABOR). O evento reunirá cerca de 7 mil profissionais e contará com palestras de renomados especialistas da área, consolidando-se como um dos maiores encontros científicos da ortodontia mundial. Promovido a cada 5 anos, após uma década sem edições presenciais devido à pandemia, o evento volta a ocorrer em formato presencial no Riocentro. Saiba mais: (<https://wfo2025rio.org/>).

E – Programa de Estágio

O Banco ABC Brasil anuncia a abertura das inscrições para o seu Programa de Estágio 2026, que busca atrair e desenvolver jovens talentos que desejam iniciar sua trajetória profissional em um banco em crescimento e com forte cultura de desenvolvimento humano. O programa é voltado para estudantes de cursos de graduação com previsão de conclusão entre junho de 2027 e dezembro de 2028. As oportunidades estão distribuídas nas cidades de São Paulo, Ribeirão Preto e Porto Alegre, abrangendo diferentes áreas de atuação, incluindo tecnologia, negócios e operações. Inscrições: (<https://www.ciadeestagios.com.br/vagas/bancoabcbrasil/>).

F – Conhecendo o Porto

A Autoridade Portuária de Santos (APS) lançou um programa de visitas gratuitas e guiadas, aberto a toda a população. Sob gestão da Fundação Centro de Excelência Portuária de Santos (Fundação Cenep), a iniciativa inclui duas modalidades: percurso de escuna no canal de navegação e visitação por vans a pontos-chave do complexo portuário. As visitas serão semanais, sempre às quartas-feiras. Em ambas as modalidades, o programa se inicia às 9h na sede do Cenep, com uma palestra sobre o panorama do Porto e orientações para o passeio. Para agendar a visita, os interessados devem acessar o site da Fundação Cenep (cenepsantos.com.br), na aba “Visitas Técnicas”. Em seguida, o usuário deve escolher a modalidade de visita e acessar o calendário mensal, visualizar as instruções e selecionar os ingressos.

G – Prática Docente

Neste sábado (18), em São Paulo, acontece o 16º Congresso ICLOC Práticas na Sala de Aula que acontece na Escola Lourenço Castanho, em São Paulo, uma oportunidade para aprofundar conhecimentos, trocar perspectivas e acompanhar tendências que impactam diretamente a prática docente. É um dos maiores encontros independentes de educadores do país e tem como propósito fomentar o diálogo, a inovação e o compartilhamento de práticas pedagógicas que fazem a diferença no cotidiano escolar. É uma oportunidade única para descobrir abordagens transformadoras e inspirar mudanças reais em sala de aula. O evento acontece há 16 anos e é realizado pelo Instituto Cultural Lourenço Castanho. Inscrições e mais informações em: (<https://www.even3.com.br/16-congresso-icloc-568898/>).

H – Mecânicos

A VLI – companhia de soluções logísticas que opera ferrovias, portos e terminais – está com processo seletivo aberto para preencher oito vagas para mecânicos (as) em Ouro Preto, na Região Central de Minas Gerais. A cidade está localizada no Corredor Leste da Ferrovia Centro-Atlântica (FCA) e conta com o Terminal Integrador de Ouro Preto, que garante o escoamento de produtos siderúrgicos do Vale do Aço mineiro para o Rio de Janeiro e São Paulo, bem como realiza o transbordo desses produtos no fluxo reverso. Os interessados têm até o dia 28 de outubro para se inscreverem pelo site <https://vli-vagas-externas.gupy.io/jobs>.

I – Aviação Executiva

A Amaro Aviation anuncia sua entrada no segmento de compra e venda de aeronaves, ampliando o portfólio de serviços e reforçando sua presença no mercado brasileiro de aviação executiva. A nova unidade nasce com o propósito de oferecer assessoria de intermediação completa em transações de aeronaves seminovas. De acordo com João Mellão, CEO da Amaro Aviation, a criação dessa área representa um passo na expansão da companhia. “Com o mercado de aeronaves novas enfrentando longas filas de espera, o segmento de seminovos vive um momento especialmente aquecido, com ótimas oportunidades de negócios” (<https://amaroaviation.com/compra-e-venda-de-aeronaves/>).

J – Programa de Trainee

Estão abertas as inscrições para o Programa de Trainee 2026 da Bracell e MS Florestal – empresas do grupo RGE (Royal Golden Eagle) no Brasil. Pode se candidatar quem concluiu a graduação entre de dezembro de 2023 e dezembro de 2025. A remuneração oferecida é de R\$ 7.500,00. As candidaturas serão recebidas até o dia 13 de novembro pelo site oficial: (<https://www.bracell.com/carreiras/programachegajunto/trainee/>). A primeira etapa do processo seletivo é online e as demais poderão ser presenciais, dependendo da fase.

Pós-venda: por que a experiência do cliente depois da Black Friday é tão importante quanto a compra

Ingrid Imanishi (*)

Durante a Black Friday, tudo gira em torno das promoções. As marcas disputam centavos, os consumidores compararam descontos e a atenção é totalmente voltada para conversão de vendas

Mas, quando as ofertas acabam, o que realmente diferencia uma marca da outra não é o valor do produto, é a experiência que o cliente tem depois da compra.

O pós-venda é o grande teste de consistência de qualquer empresa. É ali que se revela se o encantamento da campanha se sustenta quando a urgência da venda passa e sobram, no lugar, dúvidas, trocas, prazos de entrega e a expectativa por uma boa experiência.

Muitas marcas ainda tratam o fim da Black Friday como o fechamento de um ciclo, mas, na prática, é o contrário. O clique em 'finalizar compra' é só o começo da jornada do cliente.

Entregas que atrasam, produtos que não chegam como prometido ou dificuldades para falar com o suporte são suficientes para anular toda a credibilidade construída na promoção. Por outro lado, uma experiência pós-venda bem conduzida pode transformar um cliente que comprou por impulso em um embaixador da marca.

Durante esse período de alta demanda, pequenas atitudes fazem uma enorme diferença. Comunicar o status do pedido de forma transparente, avisar sobre imprevistos antes que o cliente precise reclamar e oferecer caminhos simples para resolver trocas ou devoluções.

A Black Friday costuma ser um momento de sobrecarga logística e operacional, o que é natural. O problema não é errar, mas deixar de comunicar. Clientes entendem que imprevistos acontecem, o que eles não toleram é o silêncio.

Empresas que praticam uma comunicação proativa e empática reduzem consideravelmente o número de reclamações e aumentam a percepção de confiança.

Quando a marca assume responsabilidade, explica e propõe uma solução, o cliente tende a dar uma segunda chance, mesmo depois de uma falha.

O pós-venda é, muitas vezes, o primeiro contato real que o cliente tem com a marca, sem o filtro do marketing. E é nesse momento

que o atendimento faz toda a diferença.

Quando um cliente busca ajuda após uma compra, ele não quer ouvir scripts. Quer sentir que está sendo ouvido, que sua dor é compreendida e que há alguém disposto a resolver. Isso exige empatia, treinamento e autonomia.

Não adianta investir em tecnologia se o time de atendimento não tem voz para solucionar casos fora do padrão. A automação deve servir ao humano, e não o contrário.

Uma das maiores oportunidades do pós-venda é transformar o cliente da Black Friday em comprador recorrente. E isso começa com algo simples: entregar o que foi prometido com qualidade e respeito.

Um bom pós-venda reduz custos de aquisição, já que clientes fiéis tendem a indicar a marca espontaneamente. Um e-mail de acompanhamento, um lembrete de garantia, um convite para avaliar o produto ou até uma pesquisa demonstram cuidado e continuidade. O cliente entende que o relacionamento não termina na entrega e isso é o que cria conexão.

Em um mercado em que preço e prazo são facilmente replicáveis, a experiência é o verdadeiro diferencial. Empresas que investem em Experiência do Cliente de ponta a ponta, incluindo o pós-venda, conseguem construir reputação, previsibilidade e, principalmente, lealdade emocional.

A Black Friday é um ótimo laboratório para testar a maturidade do CX de uma marca. Quanto mais complexa a operação, mais visível se torna a cultura de experiência. E quem se destaca nesse momento dificilmente é esquecido.

O sucesso não se mede apenas pelo volume de vendas, mas pela qualidade das relações que ficam depois. No fim do dia, o que o cliente mais lembra não é o preço pago, é como se sentiu durante e depois da compra.

Cuidar do pós-venda é, portanto, cuidar da reputação, da recorrência e da confiança.

E, com a crescente competição, as marcas que entendem isso saem da guerra dos descontos e entram no território da experiência, onde o valor é construído, não liquidado.

(*) Diretora de Soluções da NiCE.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

Distrito de Jardim São Luís

Drª. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **FRANCISCO CARLOS DO NASCIMENTO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 06/12/1979, comerciante, natural de Alexandria - RN, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Filho do Nascimento e de Maria da Conceição Silva do Nascimento; A pretendente: **ADRIANA ROSA TELO**, brasileira, divorciada, nascida aos 14/10/1975, comerciante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Augusto dos Santos Telo e de Silvia Aparecida Rosa Telo.

O pretendente: **SALATIEL SIMÃO DE OLIVEIRA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 15/06/1985, analista de infraestrutura, natural de Cabo de Santo Agostinho - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel Simão de Oliveira e de Josefa Idalina de Oliveira; A pretendente: **BIANCA REGINA DANIEL**, brasileira, solteira, nascida aos 13/04/1998, assistente administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rogerio Daniel e de Fatima Regina Lisboa Daniel.

O pretendente: **LUIZ ALBERTO CARDOSO CARRILHO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 01/06/1984, auxiliar de serviços gerais, natural de Santo André - PB, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luiz Carlos Carrilho e de Maria Aparecida Cardoso; A pretendente: **CLEUDIMAR MARIA DE LIMA**, brasileira, solteira, nascida aos 29/12/1971, faxineira, natural de Beneditinos - PI, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Afonso Francisco de Lima e de Laura Maria de Lima.

O pretendente: **JADSON JOSÉ FERREIRA DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 12/06/1994, comerciante, natural de Águia Preta - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Cicero da Silva e de Lindalva Ferreira da Silva; A pretendente: **GABRIELA JANUARIO DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 07/07/1996, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Noel Pereira dos Santos e de Vera Lucia Januario.

O pretendente: **ALEXANDRE FRANCISCO PÉGO**, brasileiro, divorciado, nascido aos 15/12/1964, motorista, natural de Malacacheta - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Francisco Pêgo e de Etelvina Pereira Pêgo; A pretendente: **TATHIANE RODRIGUES DUARTE**, brasileira, divorciada, nascida aos 31/07/1982, cozinheira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Carlos dos Santos Duarte e de Irene Rodrigues Duarte.

O pretendente: **ALAN ARAUJO PEREIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 10/06/1998, motorista, natural de Jacobina - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Gilson Luiz dos Santos e de Ivonilma Rocha; A pretendente: **DEBORA CESAR DE ARAUJO**, brasileira, solteira, nascida aos 14/08/2001, auxiliar administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Fernandes de Araujo e de Francisca Janaina Cesar de Araujo.

O pretendente: **CALARAN LUCAS ROCHA SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 19/08/1995, motoboy, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Gilson Luiz dos Santos e de Ivonilma Rocha; A pretendente: **KEROLAINNE SANTOS BARBOSA**, brasileira, solteira, nascida aos 28/06/1998, pedagoga, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Evaldo Ferreira Barbosa e de Cristiana Silva Santos.

O pretendente: **RAFAEL VIEIRA DOS SANTOS NERES**, brasileiro, divorciado, nascido aos 24/08/1986, analista de suporte, natural de Ribeirão Pires - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel Adriano dos Santos e de Evanilda Vieira dos Santos; A pretendente: **ROSEMEIRE BATISTA SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 19/11/1990, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Ricardo dos Santos e de Geralda Batista do Nascimento Luiz.

O pretendente: **SÉRGIO FELIPE NEVES LANARO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/06/1988, empresário, natural de Vila da Conquista - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Sérgio Luiz Lanaro e de Delzuita Neves Silva; A pretendente: **JADY BARBOSA STEAGALL**, brasileira, solteira, nascida aos 24/05/1992, gerente de vendas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Wilson Freitas Steagall e de Erinalda Batista Barbosa.

O pretendente: **PEDRO MACIEL GOMES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 26/04/2002, operador de escavadeira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Edivaldono Jerônimo Gomes e de Verônica Matos Maciel; A pretendente: **ANA CAROLINY NUNES DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 23/01/2005, promotora de vendas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ismael Nunes de Oliveira e de Vania Caetano da Silva.

O pretendente: **PEDRO HENRIQUE SOARES FARIAS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 12/05/1994, técnico do som, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Niclerton Custodio Farias e de Rita Neuma Jacinto Soares; A pretendente: **JEANNE ROCHA CABRAL**, brasileira, solteira, nascida aos 25/09/1993, estudante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Gilberto da Paz Cabral e de Anezia Maria da Rocha.

O pretendente: **DÉREK SOARES FARIAS DE FREITAS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 25/03/1996, agente redutor de danos, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de José Soares Farias de Freitas e de Iolanda Roques de Freitas; A pretendente: **ESTER AURELIANO BORGES COSTA**, brasileira, solteira, nascida aos 05/04/2001, vendedora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Evandro Moreira Costa e de Marta Aureliano de Amorim Costa.

O pretendente: **PAULO SERGIO SOUZA DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 21/10/1998, balconista de farmácia, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliado em Embu das Artes - SP, filho de Jose Israel da Silva e de Maria Cristina de Jesus Souza; A pretendente: **CLAUDIANE PEREIRA LEONARDO**, brasileira, solteira, nascida aos 22/02/1996, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Carlos dos Santos Leonardo e de Franciscsa Celia Pereira da Silva.

O pretendente: **EDUARDO DOS SANTOS SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 09/04/2002, ajudante de pedreiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Eulino Silva e de Maria Duarte dos Santos; A pretendente: **CAROLINY CRISTINA MOREIRA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 13/09/2002, auxiliar de limpeza, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Marcelo Moreira da Silva e de Andresa Janaina Moreira.

O pretendente: **ERIC BRASIL ESTEVÃO DE OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 12/11/1999, atendente, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Eliomar Estevão de Oliveira e de Josy da Cruz Brasil; A pretendente: **JULIA SANTOS DE ALMEIDA**, brasileira, solteira, nascida aos 04/07/2000, esteticista, natural de Taboão da Serra - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Derli Ferreira de Almeida e de Marilene Ferreira dos Santos.

O pretendente: **LUCAS ELIZEU DOS SANTOS OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 21/01/2002, psicólogo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Rubens Geraldo de Oliveira e de Rosilene dos Santos Oliveira; A pretendente: **SUELANE DOS SANTOS DOURADO**, brasileira, solteira, nascida aos 06/08/2003, recepcionista, natural de Berilo - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de João Carvalho Dourado e de Maria de Fátima Pereira dos Santos.

O pretendente: **MATHEUS COSTA DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/02/1997, fotógrafo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Martinho Martins da Silva e de Maria Barbosa Costa; A pretendente: **MAIRÁ SILVA MARTINS**, brasileira, solteira, nascida aos 20/12/2000, telefonista, natural de Araçatuba - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ricardo Rodrigues Martins e de Monica Paula Silva.

O pretendente: **VALFRAN DA SILVA CHAVES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 22/11/1971, garí, natural de Recife - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Guilherme Santo Prete Filho e de Silvana Duarte Prete; A pretendente: **ELIA SANDRO SANTOS CALÓ**, brasileira, divorciada, nascida aos 19/01/1971, de serviços gerais, natural de Ubatâ - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Linda Santos Caló.

O pretendente: **ROBERTO BRAGA DE SOUZA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 03/09/1978, balconista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Custodio Antonio de Souza e de Maria Julia Braga de Souza; A pretendente: **MARIA SANTANA FERREIRA DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 09/06/1978, de serviços domésticos, natural de Coelho Neto - MA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Maria Ester Ferreira dos Santos.

O pretendente: **MILTON WATAR YAMAMOTO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 02/12/1970, técnico especialista sênior, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Takashi Yamamoto e de Shigeyo Oba Yamamoto; A pretendente: **SANDRA CRISTINA ARAUJO**, brasileira, divorciada, nascida aos 14/02/1971, auxiliar de laboratório, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Avelino Ferreira de Araujo e de Joaquina Eliza Filho de Araujo.

O pretendente: **WESLEY DE SANTANA SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 24/10/1998, gerente de restaurante, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Joziel dos Santos e de Maria Dilma de Santana Santos; A pretendente: **VITORIA SIQUEIRA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 16/02/2001, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Ademir Aparecido da Silva e de Elaine Siqueira Santos.

O pretendente: **LUCAS CIQUEIRA ROCHA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 21/03/1995, técnico de áudio e vídeo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Ismael Rocha e de Maria de Lourdes Ciqueira Rocha; A pretendente: **BEATRIZ VIDOTTO**, brasileira, solteira, nascida aos 22/06/1994, analista financeira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Vidotto e de Clarice Sonoda Vidotto.

O pretendente: **DANIEL CALONEGO XAVIER SOARES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 20/08/1997, arquiteto, natural de Uberlândia - MG, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Alexandre Magno Xavier Soares e de Sandra Cristina Calonego Xavier Soares; A pretendente: **ANA CLARA GOMES PEREIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 18/03/2000, arquiteta, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Tiago André Pereira e de Priscila Gomes.

O pretendente: **VICTOR GABRIEL FERREIRA WANDERLEY**, brasileiro, solteiro, nascido aos 18/08/2003, encarregado de pintura, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Washington Andrade Wanderley e de Elioneide Ferreira Almeida Andrade Wanderley; A pretendente: **FRANCILLY RAMOS DE SOUZA**, brasileira, solteira, nascida aos 23/08/2004, analista de marketing, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Fabio Alves de Souza e de Fernanda Ramos de Souza.

O pretendente: **LUCAS SOARES LEITE**, brasileiro, solteiro, nascido aos 22/06/1998, auxiliar de operação, natural de Imperatriz - MA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Amanda Francisca Soares Leite; A pretendente: **ALINE ALMEIDA GUEDES**, brasileira, solteira, nascida aos 08/01/1995, pedagoga, natural de Virginópolis - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Alves Guedes e de Maria Camelo de Almeida Guedes.

O pretendente: **ANDREY ALVES DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 21/04/1998, assistente de produção, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Pedro Francisco da Silva e de Ivaniilda Alves Araujo da Silva; A pretendente: **DANILA BARBOSA DANTAS**, brasileira, solteira, nascida aos 07/04/1996, enfermeira, natural de Crisópolis - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Domingos Souza Dantas e de Rosiane Barbosa de Souza.

O pretendente: **MATHEUS TOVANI SOARES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 31/12/1997, garçom, natural de Mogi das Cruzes - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Clayton Willian Soares e de Gracielle Tovani de Souza; A pretendente: **FLAVIA ANDRADE DE OLIVEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 15/10/1998, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Rogério Dionizio de Oliveira e de Araceli de Andrade Oliveira.



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#Full Sail Brazil Community

Marketing Educacional Baseado em Evidências: O Papel da Pesquisa e da Análise de Dados na Tomada de Decisão

Sempre me chamou atenção como, em muitas instituições de ensino, decisões de marketing ainda são tomadas com base em intuição ou repetição de práticas antigas. O mercado educacional está cada vez mais competitivo, e acredito que não podemos mais depender apenas da experiência ou da tradição. Precisamos de dados. Estudos mostram que organizações orientadas por evidências são mais eficazes e consistentes em seus resultados (Pfeffer & Sutton, 2006). Na minha trajetória, vi de perto como a análise de informações concretas pode transformar uma campanha de captação ou de relacionamento em algo mais estratégico e sustentável.

O marketing educacional baseado em evidências começa com uma escuta ativa: entender como pais e alunos percebem a instituição, analisar o que buscam em uma escola e identificar quais canais realmente funcionam para chegar até eles. Isso envolve pesquisas internas, análises de mercado e até feedbacks informais coletados em reuniões com famílias. Como reforçam Brynjolfsson e McElheran (2016), a tomada de decisão orientada por dados permite que gestores minimizem riscos e maximizem resultados, especialmente em setores complexos e em transformação,

como a educação. Na prática, já vi escolas que, ao mapear o perfil dos seus leads, descobriram que precisavam investir mais em estratégias digitais do que em eventos presenciais, ajustando sua abordagem de forma assertiva.

Quando profissionais da educação investem em pesquisa e análise, os benefícios são imediatos. Em primeiro lugar, a comunicação ganha clareza, porque é construída a partir de dados reais e não de suposições. Em segundo lugar, a instituição consegue otimizar recursos, direcionando investimentos para ações que realmente trazem retorno. Em terceiro lugar, há um ganho de credibilidade, pois pais e alunos percebem quando uma escola se comunica de maneira consistente com suas necessidades e expectativas. Essa visão estratégica ajuda a alinhar captação, retenção e reputação em um mesmo movimento.

Outro ponto importante é a cultura institucional. Trabalhar com evidências significa criar processos de registro, análise e acompanhamento de resultados que envolvam toda a equipe. Não é apenas um esforço do marketing, mas uma forma de pensar a gestão educacional. No meu trabalho, aprendi que dados não substituem a sensibilidade humana, mas a complementam. Eles oferecem a base sólida para que possamos tomar decisões mais seguras e, ao mesmo tempo, mais ousadas.

Em resumo, o marketing educacional baseado em evidências não é apenas uma tendência, é uma necessidade. Instituições que usam pesquisa e análise de dados como guia conseguem se destacar em um mercado ruidoso e incerto. Foi ao valorizar esse olhar estratégico que encontrei, na Full Sail University, inspiração para unir análise rigorosa e criatividade, dois pilares essenciais para quem deseja construir marcas educacionais fortes e sustentáveis.

Referências

Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2016). The rapid adoption of data-driven decision-making. *American Economic Review*, 106(5), 133–139. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161016>

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business School Press.

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, promovendo constantes debates sobre como a criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

CEARÁ EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS SPE 002 LTDA.
Matrícula CNPJ/MF 21.290.002/0001-10 | NIRE 35229473384 - filial - CNPJ/MF 21.290.052/0002-09 | NIRE 23300036549
Extrato do Instrumento de Deliberação da Sócia Única de 22.09.2025
ALP Cauaxi Empreendimentos e Participações Ltda., com sede em São Paulo/SP, CNPJ/MF 46.830.209/0001-83, NIRE 35.239.339.435, representada por seus administradores: Eduardo Ramos Canônico, RG 23.191.373-4, SSP/SP, CPF 123.619.358-05, e Klausner Henrique Monteiro da Silva, RG 26.870.678-5/SSP/SP, CPF/MF 251.391.458-98, ("ALP CAUAXI"), única sócia, resolve: 1. Aprovação de Contas. Recebeu as demonstrações financeiras aprovadas com antecedência de 30 dias, sanando-se assim todas as formalidades prescritas em lei, para todos os fins e efeitos. 2. Registrar que a Sociedade não se enquadra como sociedade de grande porte. 3. As contas dos administradores, representadas pelo balanço patrimonial e o de resultado econômico relativos ao exercício encerrado em 31.12.2024, que ficaram arquivadas na sede da Sociedade. 4. Registrar que o lucro apurado no exercício de 2024, no valor de R\$297.373,45, conforme balanço patrimonial aprovado, será destinado integralmente para absorver parte do prejuízo acumulado da sociedade. 5. A redução do capital social em R\$ 1.170.746,00, por saldo de créditos existentes em 30.06.2025, os quais são considerados excessivos em relação ao objeto social da empresa. São Paulo, 22.09.2025. Sócia: ALP Cauaxi Empreendimentos e Participações Ltda. - P. Eduardo Ramos Canônico e Klausner Henrique Monteiro da Silva. Contabilista: Marcia do Nascimento Borges - CRC/SP nº 1-SP 170.200/0-3

Oxyeau & Co. Tecnologia Cosmética Ltda.

CNPJ/MF nº 42.429.435/0001-04

Notificação de Retirada da Sociedade Empresária

São Paulo, 17/10/2025. At.: Sócia Alima Participações Ltda. (Representante Legal: Caroline Marie Helene Laurain), Prezados Senhores, Eu, Patrícia Dzik Barbosa, brasileira, casada, advogada, RG nº 33.120.109.8 (SSP/SP), CPF/MF nº 297.497.138-50, residente e domiciliada em São Paulo/SP, na Rua Luiz Correia de Melo, 148, Bloco 5, apartamento 22, Vila Cruzeiro, CEP 04726-220, na qualidade da representante legal da sócia **Cape To Cape - Consulting And Services Ltda.**, sociedade constituída e existente de acordo com as leis vigentes na Zona Franca da Madeira, com sede na Avenida Arriaga, nº 42-B, 4º andar, nº 4.5, Funchal, Concelho do Funchal, CNPJ/ME nº 42.173.576/0001-09, detentora de 11.000 quotas representativas de R\$ 11.000,00 da **Oxyeau & Co. Tecnologia Cosmética Ltda.**, sociedade empresária limitada, com sede em São Paulo/SP, Rua Luiz Correia de Melo, 148, Bloco 5, apartamento 22, Vila Cruzeiro, CEP 04726-220, com seu Contrato Social, de 20/08/2021, devidamente arquivado na JUCESP, sob o NIRE nº 35.237.357.193, venho, por meio desta, formalizar minha **decisão de retirada unilateral** da sociedade, nos termos do artigo 1.029 e 1.031 do Código Civil, que assegura ao sócio a possibilidade de desligamento em sociedades de prazo indeterminado, desde que notificado aos demais sócios com antecedência mínima de 60 dias. Ainda, em atendimento à Cláusula 16º do Contrato Social, comunico minha intenção de não mais continuar na sociedade e notifico formalmente todos os sócios e diretores remanescentes desta decisão. **Cape To Cape - Consulting And Services Ltda** (representada por: Patrícia Dzik Barbosa)

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DESPORTOS

Editoral de Convocação

Assembleia Geral da Associação Portuguesa de Desportos

Pelo presente editorial, o Sr. Marcos Rogério Lico, na qualidade de Presidente da Assembleia Geral da Associação Portuguesa de Desportos, CONVOCA os senhores sócios fundadores, remidos, patrimoniais, contribuintes, contribuintes benfeiteiros, grande-benfeiteiros, com no mínimo 18 (dezoito) anos de idade e com mais de 2 (dois) anos no quadro social, no pleno gozo dos seus direitos (art. 35, parágrafo 1º, dos Estatutos Sociais), para a ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA a realizar-se na sede social do clube, à Rua Comendador Nestor Pereira nº 33, Capital, dia 24 de novembro de 2025 (segunda feira), às 08:00 (oito) horas da manhã, em primeira convocação com um mínimo de 500 (quinhentos) sócios e, em segunda convocação, uma hora depois com qualquer número (art. 38, do Estatuto Social), permanecendo a Assembleia aberta até às 18:00 (dezoito) horas do mesmo dia, com a seguinte **ORDEM DO DIA:** a) Eleição de 40 (quarenta) membros efetivos e seus suplentes ao Conselho Deliberativo, em representação proporcional aos votos obtidos pelas chapas e individualmente (art. 36, letra "a" e art. 40, parágrafo 6º, do Estatuto Social); **ESCLARECIMENTOS:** 1) O registro do nome das chapas deverá ser efetuado na Secretaria do clube, sob protocolo, subscrito por pelo menos 10 (dez) associados com mais de 5 (cinco) anos no quadro social, com antecedência de 20 (vinte) dias da data marcada para a Assembleia Geral (art. 9º do Regimento Interno da Assembleia Geral); 2) O registro dos candidatos, através das chapas, deverá ser efetuado na secretaria do clube, sob protocolo, com antecedência de 15 (quinze) dias da data marcada para a Assembleia Geral, nos termos do art. 9º e parágrafo, dos Estatutos Sociais, sendo que as chapas concorrentes ao Conselho Deliberativo deverão apresentar 60 nomes cada. 3) O sócio que estiver classificado em maioria de uma categoria somente poderá votar por uma delas (art. 19, parágrafo único, dos Estatutos Sociais); 4) Conforme artigo 19º, letra d dos estatutos sociais: votar e ser votado, desde que esteja com taxas sociais atualizadas no último dia do mês imediatamente anterior ao da realização das eleições. 5) Não será permitido o voto por procuração, sendo obrigatório o sufrágio secreto (art. 38, parágrafo 2º, dos Estatutos Sociais).

São Paulo, 30 de setembro 2025

Marcos Rogério Lico - Presidente da Assembleia Geral

Ribeirão Preto Empreendimentos Imobiliários Ltda.

Matrícula NIRE 35220085900 | CNPJ/MF nº 07.862.801/0001-05

Filial NIRE 35903812982 | CNPJ/MF nº 07.862.801/0002-96

Extrato do Instrumento de Deliberação da Sócia Única de 22.09.2025

ALP Cauaxi Empreendimentos e Participações Ltda., com sede em São Paulo/SP, CNPJ/MF 46.830.209/0001-83, NIRE 35.239.339.435, representada por seus administradores, Eduardo Ramos Canônico, RG 23.191.373-4, SSP/SP, CPF 123.619.358-05, e Klausner Henrique Monteiro da Silva, RG 26.870.678-5/SSP/SP, CPF/MF 251.391.458-98, única sócia responsável o quanto segue: 1. Aprovação de Contas recebeu as demonstrações financeiras aprovadas com antecedência de 30 dias, sanando-se assim todas as formalidades prescritas em lei para todos os fins e efeitos. 2. Registrar que a Sociedade não se enquadra como sociedade de grande porte. 3. As contas dos administradores, representadas pelo balanço patrimonial e o de resultado econômico relativos ao exercício encerrado em 31.12.2024, que ficaram arquivadas na sede da Sociedade. 4. Registrar que o prejuízo apurado no exercício de 2024, no valor de R\$478.103,13, conforme balanço patrimonial aprovado, será destinado integralmente para absorver parte do prejuízo acumulado da sociedade. 5. A redução do capital social em R\$ 5.627.979,00, dos quais (i) R\$ 4.385.775,69 será reduzido para absorção de prejuízos; e (ii) R\$ 1.242.203,31 será por saldo de créditos existentes em 30.06.2025, os quais são considerados excessivos em relação ao objeto social da empresa. São Paulo, 22.09.2025. Sócia: ALP Cauaxi Empreendimentos e Participações Ltda. P. Eduardo Ramos Canônico e Klausner Henrique Monteiro da Silva. Contabilista: Marcia do Nascimento Borges - CRC/SP 1-SP 170.200/0-3.

SPM Participações S.A.

CNPJ/MF nº 00.567.209/0001-31 - NIRE 35.3.001749-1

Resumo da Ata A.G.E. de 03.10.25

1. Data, Hora e Local: 03.10.2025, às 10hs, na sede social a Av. Brigadeiro Faria Lima, nº 2.092, 15º, conj. 153, São Paulo - SP. **Presentes**: presentes acionistas representando a totalidade do capital, conforme se verifica pelas assinaturas apostas ao final da presente. **3. Convocação:** dispensadas as formalidades de convocação, nos termos do art. 124, § 4º, da Lei nº 6.404/76, conforme alterada.

4. Composição da Mesa: Presidente: Marcos Mellão Alves de Lima e Secretária: Maria Eudóxia Melião Figueiredo Atkins. **5. Ordem do Dia:** (i) apreciar a proposta de cancelamento de ações ordinárias nominativas existentes em tesouraria, adquiridas pela Cia da acionista Renata de Tomasi Mellão; e (ii) consequentemente, alterar o artigo 5º do Estatuto Social, para refletir o novo número de ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, representativas do capital social da Companhia.

6. Deliberações Tomadas por Unanimidade de Votos dos Presentes: Inicialmente, aprovaram a proposta de cancelamento de ações ordinárias nominativas existentes em tesouraria, adquiridas pela Cia da acionista Renata de Tomasi Mellão, aquisição esta aprovada

por acionistas representando a totalidade do capital social. Sendo assim, em virtude do referido cancelamento de ações, o capital social da Cia, mantido no valor de R\$ 115.556.758,68 (cento e quinze milhões, quinhentos e cinquenta e seis mil, setecentos e sessenta e oito reais e sessenta e oito centavos), passa a ser representado por 23.116.823 (vinte e três mil, setecentos e sessenta e oito reais e sessenta e oito centavos), respectivamente, dezenas e centavos e vinte e três) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal; e (b) aprovaram, por conseguinte, a alteração do artigo 5º do Estatuto Social para refletir o novo número de ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, representativas do capital social da Cia, o qual passa a vigorar com a seguinte redação: "Artigo 5º - O capital social é de R\$115.556.758,68 (cento e quinze milhões, quinhentos e cinquenta e seis mil, setecentos e sessenta e oito reais e sessenta e oito centavos), representado por 23.116.823 (vinte e três mil, setecentos e sessenta e oito reais e sessenta e oito centavos), respectivamente, dezenas e centavos e vinte e três) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal". Ficam os diretores da Cia autorizados a praticar todos e quaisquer atos necessários e/ou convenientes para a implementação da operação ora aprovada, assimando qualquer documento necessário. **Encerramento:** Nada mais havendo a tratar, o Sr. Presidente da Mesa declarou encerrados os trabalhos, suspendendo-se a assembleia pelo tempo necessário à lavratura da presente ata, que, depois de lida e achada conforme, foi aprovada e assinada todos os presentes. A Ata em inteiro teor foi registrada na JUCESP sob nº 353.477/25-4 em sessão de 14.10.2025, e publicada neste jornal no formato impresso e digital.

ABANDONO DE EMPREGO

MN SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS LTDA, inscrita no CNPJ 54.040.568/0001-65, RUA COLÔNIA D'ASSUNÇÃO, 22, ITAIM PAULISTA - SÃO PAULO/SP CEP 08111-230 solicita o comparecimento do Senhor ALEX SANDRO CUSTODIO, CPF 263.229.428-24, portador da CTPS nº 91153, série 201/SP, RG 32.201.191-7 e PIS 125.496.19.94-5 no prazo de 48 horas, devido sua ausência do trabalho desde 01/09/2025, sob pena de caracterização do abandono de emprego previsto no artigo 482, letra "i", da CLT.



O JORNAL CERTIFICA AS PUBLICAÇÕES LEGAIS
COM PONTUALIDADE E TRANSPARÊNCIA,
CUMPRINDO AS NORMAS JURÍDICAS.
AFINAL, O JORNAL É LEGAL.

cenp

Forum da Autorregulação do Mercado Publicitário

ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNais

abra legal

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGENCIAS E VÉTEVOS ESPECIALIZADAS EM PUBLICIDADE LEGAL

adJORIBR

JORNais DO INTERIOR

Empresas & Negócios

Publicidade Legal





BRICS e a mudança na ordem comercial global: avaliações, tarifas e onda de desdolarização

Sandeep Wasnik (*)

O ano de 2025 marca um ponto de inflexão no comércio global. Washington agora depende em grande parte de avaliações e tarifas como suas principais ferramentas econômicas, remodelando o comércio internacional. O regime de sanções da OFAC foi ampliado para atingir a Rússia, o Irã, a Síria, a Coreia do Norte, a Venezuela, a Bielorrússia e outros países, punindo não apenas os governos, mas também exercendo empresas globais e países terceiros a cumprir ou correr o risco de serem excluídos das redes financeiras controladas pelos EUA. Essa estratégia agressiva alimentou o que muitos chamam de realinhamento econômico global. Juntamente com as avaliações, as tarifas foram elevadas a níveis nunca vistos em décadas: 50% sobre produtos chineses e indianos e entre 25% e 50% sobre aço, automóveis e metais provenientes do México, Brasil e Índia. Embora o objetivo seja proteger a indústria americana, os custos para os consumidores aumentaram, fragmentando as cadeias de abastecimento e dividindo o comércio global em blocos rivais.

BRICS: De coalizão a contrapeso

Nesse contexto, os BRICS passaram de um clube econômico informal para um sistema estratégico. A expansão do grupo em 2025 para incluir Egito, Etiópia, Irã, Emirados Árabes Unidos e Indonésia lhe confere um peso crítico: uma comunidade que representa quase metade da humanidade e uma proporção cada vez maior do PIB global. A Arábia Saudita, agora à beira de adesão, acrescentaria um peso extraordinário graças ao seu poder energético.

Essa expansão não é simbólica. Os fluxos comerciais destacam a influência do BRICS. Em 2024, a China ultrapassou os Estados Unidos como principal parceiro comercial da América do Sul, representando 28% de suas exportações, contra 16% dos EUA. Só o Brasil envia bens no valor de US\$50 bilhões para a Ásia — evidência de uma reorientação econômica mais profunda entre o Oriente e o Sul, que transforma os BRICS no núcleo de uma nova geografia comercial não ocidental.

Redes de pagamento digital: construindo barreiras financeiras

Dante da pressão das avaliações e tarifas, os membros do BRICS redobraram sua aposta na soberania financeira digital. A UPI da Índia processou agora quase 675 milhões de transações diárias, tornando-se a espinha dorsal do comércio nacional e transfronteiriço, incluindo ligações formais com os Emirados Árabes Unidos e o Sudeste Asiático. O Pix do Brasil bateu recordes em 2024, gerando mais de 6

(*) Consultor de negócios internacionais da LatAm Intersect.

Os BRICS estão despertando, novas rotas comerciais estão surgindo e o declínio gradual do dólar americano como moeda de reserva deixa Washington com um controle de juros limitado.

Pix avança sobre o cartão de crédito na Black Friday 2025

Com novas formas de uso como parcelamento e agendamento, modalidade se consolida como o principal concorrente do cartão de crédito nas compras da Black Friday

OPix deve conquistar espaço inédito na Black Friday deste ano. Segundo a Pesquisa de Intenção de Compra – Black Friday 2025, realizada por Tray, Bling, Octadesk e Vindi, unidades da LWSA, o Pix ano avançou 15 pontos percentuais sobre o cartão de crédito, subindo para 38% na preferência dos consumidores como forma de pagamento neste ano. Já o cartão de crédito, ainda líder, recuou para 60% ante a 75% registrados na pesquisa do ano passado.

De acordo com Monisi Costa, diretora de Pay e Banking da plataforma de pagamentos Vindi, com os novos serviços de pix recorrente e o pix parcelado, além do agendado, por aproximação e o tradicional, a tendência é de que a modalidade continue aumentando sua fatia de participação nas opções de pagamento do consumidor. No primeiro semestre de 2025 foi de R\$ 15,8 trilhões, com 37 bilhões de transações, segundo o Banco Central.

“O Pix já se consolidou como um dos principais meios de pagamento do brasileiro e vem assumindo um protagonismo crescente na Black Friday. A cada ano ele se aproxima mais do cartão de crédito, especialmente pela praticidade e pelo custo reduzido para lojistas e clientes”, afirma.

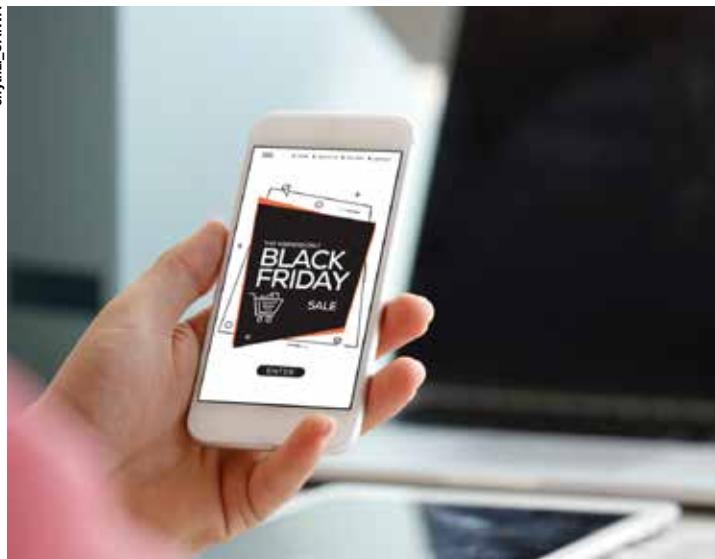
De acordo com estimativas atuais, o BRICS Pay já gerencia um comércio no valor aproximado de US\$10 trilhões por ano, o que representa cerca de 21% do volume global, com uma projeção de atingir US\$15 trilhões até 2030. Até 2025, cerca de 90% do comércio intra-BRICS já será realizado em moedas nacionais, uma mudança drástica em relação ao sistema centrado no dólar de uma década atrás.

Fugindo da gravidade do dólar

A China e o Brasil estão trabalhando para reduzir sua dependência do dólar americano, liquidando o comércio em suas respectivas moedas, o yuan chinês e o real brasileiro. Em março de 2023, eles chegarão a um acordo que permitirá negociar em suas moedas locais, em vez de usar o dólar. Posteriormente, em maio de 2025, o Banco Central do Brasil anunciou sua intenção de formalizar um acordo de swap cambial com o Banco Central da China, permitindo uma troca de até 157 bilhões de reais (US\$27,69 bilhões).

Em 2015, o dólar representava aproximadamente 67,8% das reservas mundiais de moeda estrangeira alocadas, mas no primeiro trimestre de 2025, essa proporção havia diminuído para aproximadamente 57,7%, refletindo uma queda de cerca de 10 pontos percentuais em uma década.

Nesse contexto, uma gestão financeira disciplinada é fundamental. “Mover dados entre provedores



No entanto, ela pondera que o empreendedor deve estar preparado para oferecer todos os meios de pagamentos possíveis ao cliente e além do pix e cartão de crédito, o débito e o boleto ainda continuam sendo utilizados por uma parcela dos consumidores.

60% planejam gastos acima de R\$ 500; eletrônicos lideram - De acordo com a Pesquisa de Black Friday 2025, 70% dos consumidores já se planejam financeiramente e 60% pretendem gastar acima de R\$ 500 na Black Friday deste ano. Dos entrevistados, 53% pretendem aproveitar as ofertas para adquirir eletrônicos, como smartphones, celulares, games, smartwatch e 44% para eletrodomésticos, como geladeiras, airfryers e micro-ondas. Também se destacam categorias de roupas, com 39%, viagens (26%) e itens de beleza (25%). “Na Black, o consumidor encon-

tra o momento perfeito para unir necessidade e desejo: trocar o essencial, como uma geladeira, e realizar desejos, como aquela roupa tão esperada. Para o lojista online, é a grande chance de transformar compras em experiências e fidelizar clientes”, explica Thiago Mazeto, diretor da Tray.

O frete continua sendo determinante na decisão de compra. Quase metade dos entrevistados (48%) afirmaram que desistem de uma compra diante de taxas elevadas, mesmo quando há boas promoções. A jornada de consumo é cada vez mais digital e mobile. O celular é usado por 75% dos consumidores nas compras online. Entre os canais de compra, sites de lojas (58%) e aplicativos (52%) lideram, enquanto os marketplaces são citados por 31% e as lojas físicas ainda mantêm relevância para 29% do público.

“O consumidor hoje quer praticidade: ele decide e conclui a compra pelo celular, e espera ser atendido no canal de sua escolha. Essa realidade evidencia que simplicidade, agilidade e atendimento adequado às preferências do cliente não são mais diferenciais na Black Friday, mas requisitos básicos para conquistar e reter clientes”, afirma Rodrigo Ricco, diretor da Octadesk.

Reta final para lojistas se preparam - Os meses que antecedem o período de venda são cruciais para lojistas e empreendedores se preparam para atender a alta demanda de vendas. De acordo com Marcelo Navarini, diretor do Bling, PMEs devem prever demanda de produtos, preparar estoques, estabelecer estratégia de precificação para que os descontos não comprometam a margem.

“A Black Friday se tornou o maior mês de vendas e quem se antecede com planejamento e trabalha bem esse momento consegue converter em vendas e transformar clientes ocasionais em compradores recorrentes. É uma oportunidade de fidelização que marca o calendário do varejo”, afirma Navarini.

O estudo entrevistou 1018 consumidores, com idade acima de 16 anos de todo o Brasil e de todas as classes sociais, entre 6 e 27 de agosto de 2025. A margem de erro da pesquisa é de 3,1 pontos percentuais.

Multicloud: estratégia de flexibilidade e crescimento

Fabiano Oliveira (*)

Em um cenário de crescente complexidade tecnológica, a adoção de estratégias de multicloud — o uso simultâneo de diferentes provedores de nuvem pública — vem se destacando como uma abordagem eficiente para grandes corporações. Gigantes do mercado já aplicam esse modelo para otimizar recursos, reduzir a dependência de um único fornecedor e ampliar a resiliência operacional de suas aplicações e dados. Em vez de concentrar todas as operações em um único ambiente, as organizações distribuem suas cargas de trabalho, aproveitando os pontos fortes de cada provedor.

A estratégia multicloud permite ir além do conceito de “tudo em um só provedor”. Ela oferece a liberdade de escolher serviços distintos de cada provedor, explorando o que cada um tem de melhor, enquanto se mitigam os riscos de dependência tecnológica — o chamado vendor lock-in. Embora os benefícios sejam claros, o caminho até eles nem sempre é simples. A complexidade operacional, a gestão de custos e a governança são os principais desafios a serem superados.

Nesse contexto, uma gestão financeira disciplinada é fundamental. “Mover dados entre provedores

pode ser caro, e a falta de uma visão unificada dos gastos em diferentes ambientes pode gerar desperdícios”, alerta Fabiano Oliveira, CTO da Nava. Para superar esse desafio, é essencial definir métricas claras de custo por carga de trabalho e implementar relatórios que permitem comparar o TCO (Total Cost of Ownership) entre as diferentes nuvens. Além disso, a governança centralizada se torna indispensável.

“A gestão de múltiplos ambientes com regras, políticas de segurança e identidades distintas aumenta o risco de falhas de conformidade. Por isso o controle unificado de identidade e acesso (IAM) e ferramentas de gerenciamento de postura de segurança (CSPM) são exigências que garantem padrões consistentes entre todos os provedores”, avalia.

Tecnicalemente, a complexidade operacional é alta, e a escassez de profissionais com habilidades em múltiplos ambientes é um desafio real. A integração de dados, a interoperabilidade de APIs e a observabilidade em ambientes híbridos exigem coordenação entre times e tecnologias. “Por isso, a adoção de plataformas de orquestração, padrões de interoperabilidade e ferramentas de infraestrutura como código é a melhor saída para automatizar processos e garantir consistência entre as nuvens”, orienta. Outro ponto

central é garantir uma estratégia de dados bem definida.” “Afinal, a localização dos dados influencia diretamente a latência, os custos e o nível de compliance do negócio”.

Essa visão integrada de tecnologia, finanças e processos é o que define o sucesso de uma estratégia multicloud que extrapola a área de tecnologia e envolve áreas como o jurídico, finanças e o negócio, assegurando que o ecossistema multinuvem esteja alinhado à estratégia da empresa e garanta um alto nível no modelo de governança organizacional. “Isso inclui a necessidade de pensar em um roadmap de saída (exit strategy) para prever cenários de migração de cargas de trabalho desde o início do projeto, garantindo flexibilidade a longo prazo”.

A multicloud pode ser uma vantagem estratégica, e quando planejada de forma criteriosa é um caminho seguro contra a dependência de um único provedor. “Mas é preciso ter disciplina, um olhar amplo e a certeza de que a estratégia está alinhada à ambição do negócio. No fim do dia, a multicloud é uma escolha de negócio, e não apenas de tecnologia”, pondera o CTO da Nava.

(*) CTO da Nava, detalha desafios e soluções para gestão de custos, governança e complexidade em ambientes multinuvem.



Automação no WhatsApp recupera um terço das vendas perdidas por abandono de carrinho

É o que revelam os estudos de caso conduzidos pela empresa paranaense Irrah Tech, com clientes de diferentes setores

Carrinhos cheios, poucas vendas. No mundo do comércio eletrônico, encher o carrinho não significa, necessariamente, fechar a compra. De acordo com o E-commerce Radar, mais de 80% das compras iniciadas no ambiente online não são concluídas. É um dado que assombra varejistas digitais e revela um gargalo ainda pouco explorado. Estamos falando do abandono do checkout, mais conhecido como "abandono de carrinho".

Mas o que leva um consumidor a desistir de uma compra? A pesquisa aponta três principais vilões: os custos adicionais inesperados, os prazos de entrega pouco competitivos e os processos de pagamento burocráticos. O resultado é um número alto de carrinhos esquecidos e de faturamento perdido.

Mas uma mudança começa a virar esse jogo. Cada vez mais empresas estão usando o WhatsApp como canal estratégico de recuperação de vendas, apoiadas por soluções de automação que transformam a forma de conversar com o cliente.

A experiência de um cliente do setor de e-commerce ilustra o impacto. "Ao adotar as soluções de marketing conversacional para atendimento inteligente via WhatsApp, a empresa alcançou uma taxa de con-



versão de 27% em apenas quatro semanas, superando as expectativas", disse Luan Mileski, head de Produto e Negócios da paranaense Irrah Tech, desenvolvedora do Dispara Aí, plataforma de automação que ajuda na gestão e personalização do atendimento, criação de campanhas de vendas e na recuperação de carrinhos.

Luan Mileski, head de produto e negócios do IRRAH TECH

Outro caso de uso da Dispara Aí mostra um crescimento ainda maior: 32% de vendas recuperadas em relação ao mesmo período sem automação. Uma terceira empresa destacou que, além de vender mais, conseguiu melhorar o atendimento e oferecer previsibilidade de resultados.

"É uma solução que potencializa a comunicação entre empresas e clientes em tempo real, unindo automação inteligente, personalização

avançada e mensuração rigorosa de resultados", explica Mileski.

Segundo o especialista, no e-commerce, cada segundo importa. Um consumidor que abandona o carrinho hoje pode, em questão de minutos, estar comprando no concorrente. "Um lead quente que não é atendido rapidamente pode esfriar. Com fluxos inteligentes, gatilhos automatizados e mensagens personalizadas, é possível responder na hora certa, nutrir leads e acelerar o fechamento, mesmo com equipes enxutas", observa Luan Mileski.

É aí que entram os fluxos automáticos de WhatsApp, que garantem respostas instantâneas e mantêm vivo o interesse do cliente. A ferramenta permite programar mensagens de boas-vindas, disparar follow-ups no momento exato e segmentar ofertas de acordo com o perfil e comportamento de

cada lead. "Com tecnologia, leads quentes não esfriam, oportunidades não são perdidas e a equipe consegue focar no que realmente exige atenção humana", reforça o executivo.

Além da recuperação de carrinhos, a automação ajuda a equilibrar duas demandas opostas: personalização e escala. A tecnologia possibilita ainda que pequenas equipes operem como grandes operações, mantendo o atendimento humano para interações mais complexas e usando inteligência automatizada para todo o restante.

Segundo Luan, isso se torna ainda mais estratégico em períodos críticos para o e-commerce: "Em datas como Black Friday e festas de fim de ano, a automação no WhatsApp é essencial para aumentar o faturamento, reduzir o abandono e melhorar a experiência de compra online."

Os resultados já se traduzem em escala. Hoje, a Dispara Aí processa mais de 16 milhões de mensagens por mês, está presente em 15 países e reúne uma base de 650 mil usuários.

No fim, a lógica é uma só: quanto mais rápido e personalizado for o atendimento, menor será a distância entre um carrinho cheio e um pedido fechado.

Ameaças à continuidade das empresas familiares

A sucessão é um tema sempre presente quando o assunto são as empresas familiares. As estatísticas apontam que um dos maiores desafios das famílias empresárias é conseguir terminar e garantir o processo sucessório de seus negócios. Infelizmente os números apontam que o desafio da continuidade administrativa é uma das principais causas do fechamento das empresas familiares ou de sua venda.

Para muitos este processo é simples. Basta definir o sucessor, empregá-lo na empresa onde ele vai aprender sobre os negócios e um belo dia passar o bastão. Se fosse tão simples assim, não teríamos cerca de 66% de conflitos originados por motivos ligados à sucessão. E menos de 7% das empresas familiares que conseguem chegar à 4ª geração.

Successão é um processo complexo e neste contexto a empresa deveria ser vista como um todo e ser preparada para receber a nova liderança. E, para isto, não basta apenas mirar no sucessor e no sucedido.

Vamos dar um exemplo. Uma empresa tem em vista fazer a sucessão para um determinado herdeiro. Uma das primeiras questões a serem levantadas é saber se ele se sentiria bem trabalhando com a equipe existente. Muitas vezes os herdeiros não querem entrar em choque com o fundador ou antecessor, embora queiram trocar boa parte da equipe sob a sua gestão. Isto requer tempo e habilidades no trato com pessoas e muitas falhas ocorrem neste processo.

Há também situações nas quais o fundador acaba retornando à empresa e reassumindo o comando dos negócios.

E os motivos são os mais variados. Ao não encontrar novos desafios na sua vida de aposentado, o fundador faz de tudo para retornar à empresa. Em outros casos, o sucessor não performa bem e precisa de alguém para ajudar no comando.

Outro ponto importante é saber se o Conselho da empresa discute a questão da sucessão. O Conselho é um bom fórum para este tipo de assunto, pois tratará o tema de forma mais objetiva. Deixar este tema para ser discutido somente em âmbito da família coloca a pauta em risco por causa do componente emocional envolvido.

Em caso de ausência de um Conselho, um profissional do mercado pode ser convidado a ajudar no processo.

A empresa tem Protocolos Familiares que abordam a sucessão? Os conteúdos destes protocolos foram elaborados conjuntamente pelos sócios familiares ou foram trazidos de fora sem o devido processo decisório e discussão conjunta?

A estrutura societária já está pensada e reformulada tendo em vista a família que certamente cresceu e novos núcleos familiares foram se desenvolvendo ao longo do tempo?

Este é um ponto crucial para mitigar conflitos futuros. A participação de

todos os sócios e herdeiros neste processo é muito importante. Havendo o consenso familiar em torno da questão societária, assegura-se a perpetuação da empresa familiar.

Qual o horizonte de tempo que temos para realizar a sucessão propriamente dita? Estamos falando de meses ou de anos? O bom seria que tivéssemos 5 ou mais anos pela frente para conduzir todo o Plano de Transição. Infelizmente, na maioria dos casos, este processo é feito na correria, o que aumenta as chances de levar ao seu fracasso.

A escolha do herdeiro acontece considerando critérios racionais? Os futuros dirigentes passam por processos formais e profissionais de avaliação de competência, personalidade e habilidades, ou contrariamente o viés emocional apontará quem deverá ser o sucessor? Em escolhas emocionais, acontece muitas vezes a escolha pelo filho que é mais bem visto pela família, não por sua competência, mas por sua capacidade de se relacionar com os pais.

Podemos dizer que para todas as famílias empresárias o tema sucessão deveria ser prioritário a ser abraçado muito tempo antes da sucessão propriamente dita ocorrer. A sucessão requer muita análise e reflexão sobre aspectos humanos, societários, administrativos e de governança. Não abordar o todo holisticamente deixará o processo imperfeito e trará uma série de riscos ao negócio familiar. (Fonte: Thomas Lanz Consultores)

Negócios & Carreira

Fabiana Monteiro (*)



Maria Clara Lima, CEO do CCAA, mostra como o conhecimento é o caminho da transformação

O poder de mudar o mundo começa no desejo genuíno de aprender e compartilhar o que se sabe.

Quando o conhecimento abre portas, o mundo inteiro se torna possível

Carioca da Zona Norte, nascida e criada na Tijuca, Maria Clara Lima teve uma vida simples, estruturada e discreta. Neta do fundador do CCAA, cresceu aprendendo que o conhecimento é o bem mais valioso que existe. Desde cedo, entendeu que estudar e se formar eram obrigações essenciais de quem desejava construir uma trajetória sólida.

Formada em Jornalismo e Publicidade, viveu experiências marcantes durante a faculdade, como cursos de extensão em Harvard e um período de estudos em Grenoble, na França. Essas escolhas aconteceram de forma espontânea, sem pressões familiares para assumir um papel na empresa da família. Sete anos depois, retornou à Zona Norte, no Méier, iniciando sua jornada no CCAA. Aos 30 anos, assumiu o cargo de CEO em um momento de transformação da companhia. Apesar de não se sentir totalmente pronta, reconheceu que aquele trem talvez não passasse novamente — e embarcou.

O medo de errar e o valor da autocrítica

Para Maria Clara, liderar uma empresa consolidada significa equilibrar tradição e inovação. Todos os dias é necessário decidir o que preservar e o que transformar e, inevitavelmente, erros acontecem. O que diferencia um bom gestor, segundo ela, é a capacidade de identificá-los e corrigi-los rapidamente. A autocrítica, em sua visão, é uma ferramenta essencial: ninguém sabe tudo, e sempre haverá pessoas mais preparadas em determinados temas. Por isso, defende que o papel do líder é cercar-se de especialistas, aprender com eles e promover um ambiente em que o conhecimento circule com liberdade e respeito.



Maria Clara Lima

Ideias capazes de transformar o negócio, afirma Maria Clara, precisam de debates fracos e construtivos. Divergências fazem parte do processo criativo e fortalecem o time, desde que exista respeito. É nesse espaço de confiança que surgem perguntas fundamentais: "O que ameaça nosso negócio?" e "O que pode nos impedir de continuar crescendo?". Para ela, a inovação nasce justamente da coragem de enfrentar essas questões com profundidade. No início de sua gestão, o conceito de sucesso estava ligado à estabilidade da empresa; com o tempo, passou a enxergar sucesso como sinônimo de crescimento sustentável. Para crescer, considera indispensável estar em paz com os números. Planejar investimentos, controlar despesas e assumir riscos fazem parte da rotina de qualquer liderança, e o verdadeiro desafio está em calibrar tudo isso com clareza e coragem.

Mudanças são bem-vindas

Maria Clara costuma lembrar um ensinamento de seu avô: ninguém é obrigado a concordar consigo mesmo. O mundo muda — e as empresas também precisam mudar. Sob sua liderança, o CCAA vem se reinventando, com livros 100% digitais, aulas híbridas e modelos flexíveis que permitem ao aluno escolher como quer aprender a cada dia. O processo foi desafiador e lento, mas pautado pela escuta e pela adaptação às novas formas de ensino.

Hoje, a executiva segue incorporando novas tecnologias e inteligência artificial à operação, sem abrir mão da qualidade e dos valores que sustentam a marca há mais de seis décadas. Para ela, algumas coisas mudam; outras jamais devem mudar.

O poder do conhecimento

Maria Clara acredita que as **carreiras do futuro** serão menos lineares e mais multidisciplinares. Em um país onde 95% da população não fala inglês, dominar outro idioma é um diferencial decisivo. A tecnologia pode traduzir palavras, mas não substitui o prazer humano de compreender e se comunicar. A sensação de entender o mundo, afirma, é libertadora.

Imersão recomendada

Entre suas referências, destaca o livro *A Regra é Não Ter Regras*, de Reed Hastings, fundador da Netflix, escrito em coautoria com Erin Meyer. A obra, segundo ela, mostra como decisões difíceis, autonomia e equipes de alto desempenho se conectam à cultura de aprendizado contínuo.

Para Maria Clara Lima, curiosidade, desejo de aprender e respeito por quem ensina formam uma combinação imbatível em qualquer momento da vida e da carreira. Afinal, é o conhecimento — sempre ele — que continua dando a verdadeira liberdade.

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

[AMPLIAR ALCANCE](#)

Matéria de capa



CROWDFUNDING DEIXA DE SER UM NICHO DE STARTUPS E SE TORNA ALTERNATIVA REAL AO CRÉDITO BANCÁRIO

Mudanças propostas pela CVM ampliam o alcance do crowdfunding, incluem securitizadoras e agro, e projetam um mercado de R\$ 3 bilhões até 2026

Paulo Deitos (*)

A busca por capital e por novas oportunidades de investimento no Brasil tem sido um desafio constante para empresas e investidores. Nesse cenário, o mercado de crowdfunding de investimento, que por anos foi visto como um nicho para startups, está prestes a consolidar sua posição como uma alternativa robusta ao crédito bancário tradicional. A consulta pública divulgada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no final de setembro é um marco nesse processo, atualizando o arcabouço regulatório para acompanhar a rápida transformação do mercado.

Como fundador e CEO da Captable, a maior plataforma de investimentos em dívida e equity fora da Bolsa de Valores, e presidente da CROWDINVEST (Associação Brasileira de Crowdfunding de Investimento), participei ativamente da construção regulatória desde a CVM 588 em 2017, e vejo agora um setor que amadurece e se conecta definitivamente com o mercado financeiro tradicional.

A consulta pública divulgada pela CVM no final de setembro confirma esse avanço. Mais do que consolidar o crescimento do setor, ela atualiza o arcabouço regulatório para acompanhar a rápida transformação do mercado, com foco em ampliar segurança, liquidez e diversificação para investidores e emissores. Entre os pontos mais relevantes, destaco alguns:

Ampliação do Conceito de Emissor

Primeiro, a ampliação do conceito de emissor. Deixamos de lado o limite de faturamento de R\$ 40 milhões e passamos a olhar para qualquer empresa que não tenha registro de emissor na CVM, respeitando o teto de captação de R\$ 25 milhões por ano para ofertas de equity. Essa mudança é significativa: abre espaço para operações maiores e conecta o crowdfunding com setores que antes estavam fora desse radar. O movimento aproxima o Brasil de práticas já adotadas em mercados maduros como Estados Unidos e União Europeia, que não impõem limite de faturamento para emissores.

Outra mudança de peso é a entrada das securitizadoras registradas na CVM. Isso profissionaliza ainda mais o mercado, amplia o potencial de captação para até R\$ 50 milhões por patrimônio



Paulo Deitos, Presidente da Crowdinvest e CEO da Captable.

Carlos Maccardo

Sindicatos de Investimento e Agronegócio

Outro avanço está nos sindicatos de investimento. Eles deixam de ser apenas um instrumento para juntar investidores em torno de uma startup e passam a permitir a alocação prévia em teses mais amplas, desde que lideradas por um gestor registrado. Isso é diversificação real, feita de forma organizada e profissionalizada.

Também merece destaque a abertura para produtores rurais e cooperativas. Ao permitir a emissão de CPR-F e outros títulos via crowdfunding, a CVM traz o agronegócio para dentro dessa lógica. Se no início o foco estava no equity de startups, hoje vemos teses que se expandem para securitização e ofertas do agro.

Crowdfunding como Infraestrutura de Mercado

Essa ampliação de escopo já vinha sendo sinalizada pela própria CVM em manifestações anteriores, como nos Ofícios Circulares nºs 4 e 6 da Superintendência de Securitização e Agronegócio (SSE). Esses documentos reconhecem de forma explícita que o crowdfunding pode atuar como um canal legítimo de distribuição e funding também para operações de securitização, ao equipar o patrimônio separado das securitizadoras ao emissor elegível para oferta pública dentro da Resolução CVM 88.

“É uma evolução e, ao mesmo tempo, uma consolidação de agentes que estavam desconectados entre si: plataformas de investimento coletivo, gestoras de recursos e o sistema de distribuição. Essa integração é fundamental para que o setor ganhe escala.”

Agora, o que antes era visto apenas como uma via alternativa de capitalização ganha orientações e limites específicos, consolidando um formato que passa a ser considerado parte integrante da infraestrutura do mercado de capitais – conectando plataformas registradas às securitizadoras e abrindo caminho para operações de maior porte, complexidade e relevância econômica.

Tokenização: Tecnologia e Princípios Regulatórios

Não posso deixar de comentar a tokenização. A CVM se mantém agnóstica em relação à tecnologia, mas deixa claro que os princípios regulatórios continuam válidos, independentemente do formato. É uma postura correta: não é a tecnologia que define a regulação, e sim a natureza do valor mobiliário. O importante é garantir proteção, transparência e integridade para o investidor.

Em resumo: a proposta apresentada pela CVM é um passo à frente. Ela reconhece a relevância que o crowdfunding conquistou, promove ajustes necessários e conecta esse mercado a um ecossistema mais amplo. Estamos falando de uma evolução regulatória que fortalece empresas, investidores e plataformas, e que deve gerar impacto direto na economia real.

No fim, vejo este momento como um ponto de consolidação. Se em 2017 o setor nascia com a CVM 588 e, em 2022, ganhava corpo com a CVM 88, agora amadurece e se conecta definitivamente com o mercado financeiro tradicional. É o crowdfunding brasileiro se afirmando não como um nicho, mas como um regime relevante do mercado de capitais.

