

CRESCIMENTO



## MERCADO LIVRE DE ENERGIA CRESCE 26% NO 1º SEMESTRE E AVANÇA NO PAÍS

▶▶ Leia na página 8

## Do panfleto ao post, o que mudou na publicidade e o que nunca deveria ter mudado

Mesmo com o avanço das mídias digitais, especialistas defendem que o verdadeiro valor da comunicação continua sendo a reputação construída com consistência e propósito.

Houve um tempo em que a publicidade literalmente ganhava o céu. Aviões sobrevoavam praias e avenidas lançando panfletos coloridos, enquanto nas calçadas promotores entregavam folhetos impressos com ofertas e promessas de novidade. A missão era simples: ser visto.

Os anos passaram, as telas tomaram o lugar do papel e as vitrines se transformaram em feeds. A propaganda migrou para o ambiente digital e, hoje, a disputa por atenção acontece em segundos, dentro das redes sociais. Mas, mesmo com novas linguagens e formatos, o princípio continua o mesmo: conquistar o olhar do público. O que se transformou foi o modo de medir o valor da comunicação.

Para a jornalista Carolina Lara, fundadora da Lara Visibilidade Estratégica, as marcas precisam resgatar o sentido original do que é comunicar. "A publicidade muda de formato, mas a essência permanece. A confiança ainda é o que sustenta qualquer marca", afirma. Segundo ela, o erro mais comum das empresas é confundir visibilidade com credibilidade. "Nem todo mundo que aparece é lembrado, e nem todo mundo que é lembrado é respeitado. A diferença está em como a mensagem é construída."

Carolina acredita que publicidade e assessoria de imprensa não são opostas, mas complementares. Enquanto o marketing cria presença imediata, o trabalho editorial constrói permanência e autoridade. "A imprensa é o espaço onde a empresa ganha voz por meio da credibilidade. É um reconhecimento que não depende de



Carolina Lara

“A publicidade muda de formato, mas a essência permanece. A confiança ainda é o que sustenta qualquer marca. Nem todo mundo que aparece é lembrado, e nem todo mundo que é lembrado é respeitado. A diferença está em como a mensagem é construída.”

investimento direto, mas de relevância real”, explica.

O paralelo entre os antigos panfletos jogados de aviões e os posts patrocinados nas redes sociais mostra que o desafio permanece. Ambos geram impacto rápido, mas passageiro. Assim que o orçamento termina, o efeito desaparece. Já a visibilidade obtida por meio de um trabalho editorial bem planejado tende a atravessar o tempo. “Uma reportagem publicada em um grande veículo continua sendo referência anos depois. É visibilidade com memória”, avalia a jornalista.

A profissional observa que, na pressa de acompanhar tendências, muitas empresas acabaram reduzindo a comunicação a números de alcance e curtidas. “A tecnologia trouxe agilidade, mas também impaciência. Há uma cobrança constante por aparecer, quando o verdadeiro objetivo deveria ser permanecer. A reputação é o que resiste quando a campanha termina.”

Ela reconhece que há algo de nostálgico na lembrança dos tempos dos panfletos e anúncios impressos, mas acredita que esse saudosismo serve como alerta. “Antes, cada ação de comunicação exigia mais tempo, planejamento e significado. Hoje, a facilidade de publicar faz com que muitos esqueçam o porquê da mensagem. É preciso retomar a intenção de dialogar, e não apenas divulgar.”

Para Carolina, o futuro da comunicação está em unir estratégia e propósito. “A publicidade convida. A imprensa confirma. Quando essas duas vertentes se encontram, nasce a influência verdadeira, aquela que não depende de modas ou algoritmos.”

Ela conclui que, embora o mercado e as ferramentas mudem, a boa comunicação continua sendo um trabalho de consistência e verdade. “A atenção pode ser comprada, mas a credibilidade é conquistada. É isso que diferencia quem apenas aparece de quem permanece.”

### Interior do Brasil movimenta o e-commerce de PMEs no 3º trimestre

Segundo novo levantamento da Loggi, as vendas online de pequenas e médias empresas registraram crescimento de 194% entre capitais e cidades do interior do país. ▶▶

### Eventos temáticos ganham força como ferramenta de engajamento interno nas empresas

Para a especialista em live marketing Flávia Morizono, a escolha do tema é o ponto de partida para reconectar equipes e inspirar resultados. ▶▶

### Consumidor aceita esperar mais por entrega gratuita, mas rejeita frete caro

Pesquisa de Intenção de Compra Black Friday, 2025, revela que clientes 48% desistem de compra e 53% preferem esperar mais se frete for grátis. ▶▶

### 1 em cada 3 trabalhadores está insatisfeito com seus benefícios

Levantamento feito pela fintech mostra como faixa etária e classe social influenciam na percepção, no uso e no desejo por benefícios mais flexíveis e que vão além dos tradicionais vale-refeição e transporte. ▶▶

Para informações sobre o

### MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



## Negócios em Pauta

Crédito: Divulgação / E-Commerce Brasil



### ApexBrasil lança Bolsa Exportação para impulsionar internacionalização

Durante o Congresso Indústria Digital, a ApexBrasil apresentou uma nova iniciativa voltada à expansão global de empresas brasileiras: a Bolsa Exportação, programa que oferece suporte financeiro e técnico para lojistas e plataformas que desejam atuar no mercado internacional por meio do e-commerce. O anúncio, divulgado com exclusividade pelo portal E-Commerce Brasil, reforça o compromisso da ApexBrasil em tornar o comércio exterior mais acessível e sustentável para pequenos e médios empreendedores. A instituição tem trabalhado para reduzir as barreiras que ainda limitam a internacionalização de negócios digitais brasileiros, oferecendo capacitação, consultoria e incentivos econômicos. Segundo Rita Albuquerque, coordenadora de Competitividade da ApexBrasil, a expansão internacional exige mais do que ambição, demanda preparo e acompanhamento constante. “Exportar é um processo de aprendizagem. Por mais viável que seja, ele precisa de estratégia, análise e orientação especializada para funcionar no longo prazo”, destaca (<https://www.alibaba.com/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

## News@TI



### Eitri e AI Brasil Experience firmam parceria para evento de inteligência artificial

@A Eitri anuncia parceria com o AI Brasil Experience que promete transformar a maneira de enxergar a inteligência artificial no mercado de tecnologia. Nos dias 30 e 31 de outubro, o Distrito Anhembi, em São Paulo (SP), receberá o maior evento de IA do país, reunindo especialistas, empresas e entusiastas em debates, experiências imersivas e demonstrações ao vivo. Fundada em 2024, a Eitri é uma plataforma que simplifica o desenvolvimento de aplicativos móveis, inspirada na eficiência dos super apps chineses. Durante o evento, a startup terá um estande interativo com três experiências inéditas: construção de aplicativos nativos com IA, migração de sites com agentes inteligentes e um ambiente de IA generativa para apps móveis. O objetivo é evidenciar como a tecnologia pode acelerar e tornar mais segura cada etapa da criação, da ideia inicial ao produto final (<https://aiexperience.com/>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

## Literatura

### Livros em Revista

Por Ralph Peter



▶▶ Leia na página 4

## OPINIÃO

## ChatGPT vira plataforma de apps

Marcel Nobre (\*)

O anúncio recente da OpenAI, transformando o ChatGPT em uma verdadeira plataforma de aplicativos, não é apenas mais um passo tecnológico é o início de uma nova era da inteligência artificial.

Assim como o iPhone redefiniu a relação das pessoas com a tecnologia em 2007, a nova arquitetura da OpenAI inaugura o momento em que a IA deixa de ser uma ferramenta e passa a ser uma infraestrutura viva, colaborativa e personalizada.

Se até aqui falávamos de modelos de linguagem capazes de responder perguntas e redigir textos, agora estamos diante de um ecossistema de agentes inteligentes: IAs capazes de agir, aprender e criar soluções específicas para contextos e necessidades humanas. Essa é, talvez, a virada mais importante desde o surgimento do próprio ChatGPT.

Com a abertura da plataforma e o lançamento do AgentKit, qualquer empresa, desenvolvedor ou educador poderá criar seu próprio agente de IA, um assistente especializado, conectado a dados e processos reais. Isso significa que em breve veremos desde o “consultor jurídico virtual” de um escritório de advocacia até o “mentor de aprendizado contínuo” de uma universidade corporativa. A personalização será o novo padrão. Em vez de um ChatGPT genérico, cada organização poderá construir o seu, com linguagem, propósito e comportamento próprios.

## Educação e aprendizagem corporativa

Na educação, essa mudança é particularmente revolucionária. Imagine um ambiente de aprendizagem em que cada aluno tem um tutor de IA que compreende seu ritmo, seus gaps e seus objetivos, adaptando conteúdo e desafios em tempo real. É o conceito de aprendizagem ultracustomizada, algo que já vem sendo experimentado e que agora ganha

escala global. Essa abordagem muda o papel do educador: de transmissor de conteúdo para curador de experiências significativas de aprendizado. A IA não substitui o professor, amplifica sua capacidade de impactar.

Outro ponto-chave é o anúncio da parceria entre OpenAI e AMD, que fortalece a infraestrutura necessária para sustentar a nova economia da IA. Por trás dos agentes inteligentes, há uma disputa geopolítica e tecnológica sem precedentes. Quem dominar não apenas os modelos, mas também o ecossistema que os suporta — chips, dados, energia e talento humano — dominará o futuro da inovação. Essa corrida vai muito além do Vale do Silício: estamos falando de uma nova economia baseada em inteligência como serviço.

## Ética, propósito e futuro do trabalho

Com grandes poderes vêm grandes responsabilidades, e a inteligência artificial não foge à regra. À medida que agentes inteligentes assumem tarefas cada vez mais complexas, cresce a urgência de repensar o papel do ser humano nesse novo cenário. A pergunta não é se a IA vai substituir empregos, mas quais novas competências surgirão quando o trabalho repetitivo for automatizado. Precisamos equilibrar automação e propósito. O futuro do trabalho será menos sobre executar e mais sobre criar, conectar e decidir com consciência.

O ChatGPT como plataforma é um marco comparável ao surgimento da internet aberta ou dos primeiros smartphones. Mas a verdadeira revolução não está na tecnologia em si — está na nossa capacidade de redefinir o que significa aprender, trabalhar e inovar em parceria com a inteligência artificial. Mais do que ferramentas, estamos criando ecossistemas de inteligência compartilhada e essa talvez seja a transformação mais profunda de nosso tempo.

(\*) Diretor de Soluções de Fraude da Provenir.

## Personalidades pedem suspensão do desenvolvimento da super IA

Centenas de cientistas, políticos, empresários e outras personalidades assinaram um documento pedindo a suspensão dos trabalhos de desenvolvimento do que vem sendo chamado Inteligência Artificial Geral, do inglês Artificial General Intelligence (AGI), uma superinteligência artificial que seria capaz de pensar, aprender e agir de forma tão ampla, autônoma e flexível quanto um ser humano.

Vivaldo José Breternitz (\*)

O documento, que alerta para os potenciais riscos dessa tecnologia, foi tornado público pelo Future of Life Institute, organização sem fins lucrativos que tem entre seus fundadores Jaan Tallinn, criador do Skype e um dos primeiros investidores da DeepMind (hoje parte do Google).

Os signatários defendem uma proibição temporária do desenvolvimento da AGI, que só deveria ser retomado quando houver um consenso científico sobre sua segurança, além de amplo apoio público.

A declaração está alinhada a uma pesquisa divulgada na semana passada pelo próprio instituto, segundo a qual 64% dos adultos nos Estados Unidos acreditam que os esforços para criar uma super IA devem ser suspensos até que sua segurança seja comprovada e que caso isso não seja possível, o tema deveria ser banido definitivamente.

Entre os signatários do documento, estão Geoffrey Hinton e Yoshua Bengio, dois dos mais renomados pesquisadores em inteligência artificial; Hinton foi um dos vencedores do Prêmio Nobel de Física de 2024 e Bengio recebeu o Prêmio Turing de 2018, considerado o “Nobel da Computação”.

O manifesto também conta com o apoio de outros quatro laureados com o Nobel, dezenas de professores universitários e do



Magenta\_CANVA

cofundador da Apple, Steve Wozniak. Além de expoentes do meio acadêmico e tecnológico, assinam a declaração ex-membros do Congresso americano, parlamentares europeus e outras personalidades.

Chama a atenção a adesão de atuais executivos da OpenAI e da Anthropic, empresas que lideram a corrida pelo desenvolvimento da AGI e seriam diretamente impactadas por uma eventual regulação.

A publicação do documento ocorre menos de um ano e meio após uma carta aberta que já alertava para os riscos da inteligência artificial. Na ocasião, ex-funcionários da OpenAI, Anthropic e Google

pediram mais transparência das empresas quanto aos perigos da tecnologia; essa carta também foi assinada por Hinton e Bengio.

Inteligência artificial parece estar se configurando como um perigo para o mundo — além dos riscos trazidos pela AGI, deve também ser levada em conta a possibilidade de que IA como um todo seja uma bolha do ponto de vista financeiro, que ao estourar, provocaria uma catástrofe que derrubaria a economia do mundo.

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

## Professores da USP são reconhecidos por contribuições à pesquisa em visualização e computação gráfica

O Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) da USP, em São Carlos, teve dois importantes reconhecimentos durante o SIBGRAPI 2025. O principal evento científico do país nas áreas de computação gráfica, processamento de imagens e visão computacional foi realizado de 30 de setembro a 3 de outubro, em Salvador.

A professora Maria Cristina Ferreira de Oliveira foi homenageada pelo impacto e pelas contribuições à comunidade científica. Já o professor Lucas Pascotti Valem recebeu o prêmio de Best Paper, reforçando a excelência e a relevância das pesquisas desenvolvidas no Instituto.

Reconhecimento nacional na área — Com uma carreira inteiramente construída no ICMC, Maria Cristina é uma das referências nacionais em visualização e visual analytics. Sua atuação à frente do Grupo de Gráficos, Imagens, Visualização e Análise (GIVA) contribuiu para consolidar o campo no Brasil e formar gerações de pesquisadores.

“A homenagem representa um reconhecimento da comunidade do SIBGRAPI pela minha atuação na área de visualização e na conferência ao longo de muitos anos. Foi uma honra recebê-la”, afirma Maria Cristina que, em 2018, tornou-se a primeira mulher a dirigir o ICMC. Ela ressalta que o prêmio a pegou de surpresa: “Não esperava. Porque a comissão tinha muitos outros nomes que também poderiam ser considerados merecedores.”

A docente lembra que o apoio institucional foi fundamental para o amadurecimento de suas pesquisas: “Fiz toda a minha carreira no ICMC, onde sempre tive muito apoio. Nosso grupo, o GIVA, foi um dos pioneiros em pesquisas na área de visualização no país.”

Ao refletir sobre a evolução da área, Maria Cristina destaca o crescimento e a matu-



Credito da Imagem: SIBGRAPI 2025

Maria Cristina Ferreira de Oliveira, professora do ICMC, foi homenageada pelo impacto e pelas contribuições à comunidade científica no SIBGRAPI 2025.

ração da comunidade brasileira. “A área cresceu no Brasil, amadureceu e ganhou visibilidade. O número de pesquisadores aumentou, e as fronteiras entre as áreas relacionadas ficaram muito mais difusas, o que também contribuiu para isso”, evidencia ela, que foi coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação e Matemática Computacional por duas vezes e chefe do Departamento de Ciências de Computação (SCC) de 2010 a 2014.

Best Paper — Docente do ICMC desde fevereiro deste ano, Lucas Pascotti Valem foi premiado pelo melhor trabalho no SIBGRAPI: um projeto que propõe avanços na classificação de imagens com redes neurais baseadas em grafos, área na interseção entre inteligência artificial e visão computacional. O artigo, intitulado Density-Guided Rank Correlation Graphs for Graph Convolutional Networks in Image Classification (Grafos de Correlação de Ranking Orientados por Densidade para Classificação de Imagens com Redes Convolucionais em Grafos, na

tradução), é fruto da iniciação científica de Gabriel Maia Brito, aluno do Instituto de Física de São Carlos (IFSC-USP), orientado por Lucas.

“Foi uma imensa alegria e reconhecimento do nosso trabalho. Reforça a relevância científica da nossa contribuição e nos motiva a perseguir objetivos ainda mais ambiciosos”, afirma o professor. O estudo busca ensinar redes neurais a classificar imagens com menos esforço humano, reduzindo a dependência de grandes bases de dados anotadas — um dos gargalos da inteligência artificial (IA).

Como os métodos tradicionais de IA consomem muito tempo e demandam forte intervenção humana, para reduzir essa dependência, Lucas e Gabriel adotaram redes neurais baseadas em grafos, que funcionam bem com menos exemplos anotados. Em linguagem acessível, o professor do ICMC compara o funcionamento do modelo proposto a uma rede de amizades.

## News @TI

## Coursera se une à OpenAI para integrar recursos de aprendizagem ao ChatGPT

A Coursera (NYSE: COUR), uma das principais plataformas globais de aprendizagem online, anunciou hoje que faz parte da primeira geração de aplicativos da OpenAI no ChatGPT, revelada durante o DevDay da OpenAI. Essa parceria marca a primeira vez que uma plataforma de aprendizagem online é incorporada diretamente ao ChatGPT — tornando conteúdo educacional confiável e de classe mundial mais acessível a centenas de milhões de estudantes em todo o mundo. Toda semana, mais de 800 milhões de pessoas usam o ChatGPT, sendo que um dos usos mais comuns é o aprendizado. Agora, esses usuários poderão acessar vídeos e informações relevantes da Coursera diretamente em conversas no ChatGPT, tornando o conteúdo educacional mais fácil de descobrir e transformando diálogos cotidianos em experiências de aprendizagem dinâmicas e interativas. Para acessar o aplicativo da Coursera no ChatGPT, os usuários podem solicitar o app pelo nome. O ChatGPT também sugerirá o uso do aplicativo quando identificar que o conteúdo da Coursera pode ser útil à conversa.

## Editorias

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

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

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

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

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

## Jornal Empresas &amp; Negócios Ltda

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

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

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

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

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

# Inflação desacelera em outubro; alimentos caem pelo 5º mês

A prévia da inflação oficial de outubro ficou em 0,18%, pressionada principalmente pelo preço dos combustíveis

Já os preços dos alimentos caíram pelo quinto mês seguido e ajudaram o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo 15 (IPCA-15) a desacelerar em relação a setembro, quando marcou 0,48%.

No acumulado de 12 meses, o IPCA-15 soma 4,94%, abaixo dos 5,32% observados nos 12 meses terminados em setembro. Os dados foram divulgados na sexta-feira (24) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pelos dados prévios, a inflação anual se mantém acima da meta do governo, de 3% ao ano com tolerância de 1,5 ponto percentual (p.p.)



Instituições financeiras estimam que o IPCA deve terminar o ano em 4,7%.

para mais ou para menos, ou seja, indo no máximo a 4,5%.

Instituições financeiras ouvidas pelo Boletim Focus, do Banco Central (BC), estimam que o IPCA deve

terminar o ano em 4,7%. Dos nove grupos de produtos e serviços pesquisados pelo IBGE, cinco tiveram alta na passagem de setembro para outubro. O grupo transportes representou a maior pressão de alta, respondendo por 0,08 ponto percentual do IPCA-15. Colaboraram os combustíveis (1,16%) e passagens aéreas (4,39%). A gasolina, produto com maior peso entre todos os 377 subitens pesquisados, subiu 0,99%. O etanol ficou 3,09% mais caro no mês.

Dentro do grupo alimentos e bebidas, a alimentação no domicílio recuou 0,10%. No grupo habitação, a desaceleração de 3,31% (setembro) para 0,16% (outubro) contou com o frescor da energia elétrica residencial, que caiu 1,09%. De todos os produtos e serviços pesquisados pelo IBGE, a conta de luz foi a que mais puxou o índice para baixo (-0,05 ponto percentual) - (ABR).

## IBGE: 391 etnias indígenas falam 295 línguas no Brasil

Em todo o país, há 391 etnias e 295 línguas indígenas faladas. Os dados foram divulgados, na sexta-feira (24), pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Censo Demográfico 2022 - Etnias e línguas indígenas. Em 2022, após mudanças na metodologia, o IBGE reconheceu mais etnias e identificou mais línguas faladas em todo o país do que as registradas em 2010, ano do recenseamento anterior. Em 2010, foram identificadas 305 etnias e 274 línguas.

Guajajara: 29.212. De acordo com IBGE, cada etnia indígena é definida por afinidades linguísticas, culturais e/ou sociais. No caso das línguas, foram consideradas aquelas utilizadas para a comunicação nos domicílios.

Para a Gerente de Povos e Comunidades Tradicionais do IBGE, Marta Antunes, os dados divulgados poderão ajudar na elaboração e implementação de políticas públicas mais adequadas a cada povo indígena.

“Agora, a gente vai poder olhar para cada povo de forma individualizada e compreender onde ele se situa, se ele teve acesso à terra indígena, se ele reside fora de terra indígena, se ele está em situação urbana, se ele está em situação rural, permitindo que a adaptação étnica e cultural das políticas públicas leve em consideração tanto a etnia, quanto onde ela está localizada”, explica (ABR).

Segundo o Censo, 1.694.836 pessoas indígenas vivem em 4.833 municípios do país. Os indígenas representam 0,83% do total de 203 milhões de habitantes no Brasil. Em números, em 12 anos, houve um aumento de 896.917 indígenas, o que equivale a um aumento de 88,82%. As etnias indígenas mais populosas do Brasil são: Tikúna: 51.978 falantes; Guarani Kaiowá: 38.658; e

## Receita abre consulta a lote da malha fina do IR

Cerca de 249 mil contribuintes que caíram na malha fina e regularizaram as pendências com o Fisco podem saber se receberão restituição. Na sexta-feira (24), a Receita Federal liberou a consulta ao lote da malha fina de fevereiro. O lote também contempla restituições residuais de anos anteriores. Ao todo, 248.894 contribuintes receberão R\$ 602,96 milhões. Desse total, R\$ 349,31 milhões irão para contribuintes com prioridade no reembolso.

- 5.040 contribuintes com deficiência física ou mental ou doença grave;
- 6.627 contribuintes acima de 80 anos.

A consulta pode ser feita na página da Receita Federal na internet: (<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br>). Basta o contribuinte clicar em “Meu Imposto de Renda” e, em seguida, no botão “Consultar a Restituição”. Também é possível fazer a consulta no aplicativo da Receita Federal para tablets e smartphones.

As restituições estão distribuídas da seguinte forma:

- 158.775 contribuintes que usaram a declaração pré-preenchida e/ou optaram simultaneamente por receber a restituição via Pix;
- 36.714 contribuintes de 60 a 79 anos;
- 30.867 contribuintes sem prioridade;
- 10.871 contribuintes cuja maior fonte de renda seja o magistério;

O pagamento será feito em 31 de outubro, na conta ou na chave Pix do tipo CPF informada na declaração do IR. Caso o contribuinte não esteja na lista, deverá entrar no Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (e-CAC) e tirar o extrato da declaração. Se verificar uma pendência, pode enviar uma declaração retificadora e esperar os próximos lotes da malha fina (ABR).

## Do canteiro à automação: o salto que a construção precisava

Tarcis Antunes (\*)

A transformação digital deixou de ser promessa para a indústria e passou a ser exigência estratégica. No setor da construção, esse movimento é ainda mais urgente, pois está diretamente ligado à capacidade de entregar projetos com mais eficiência, menos desperdício e maior previsibilidade.

A chamada Indústria 4.0, que integra automação avançada, manufatura enxuta e inteligência de processos, já não é mais um conceito distante, mas uma realidade que molda a forma como planejamos, produzimos e entregamos edificações.

O Brasil tem avançado significativamente nesse sentido. Segundo dados da FGV Ibre, cerca de 64,5% dos processos construtivos no país utilizam métodos off-site, sendo o setor residencial o principal beneficiado, com 50,8% das obras adotando a abordagem. Essa mudança não ocorre por acaso: ela é impulsionada por demandas de mercado cada vez mais complexas, que exigem produtividade escalável, prazos reduzidos e, ao mesmo tempo, alta precisão técnica.

Além de trazer ganhos operacionais, a Indústria 4.0 também responde a um movimento global de industrialização inteligente. O mercado brasileiro de edificações pré-fabricadas deve atingir US\$ 3,43 bilhões em 2025, com expectativa de alcançar US\$ 4,49 bilhões até 2030, registrando um

crescimento médio anual (CAGR) de 5,5%.

No segmento de construção modular, a tendência é ainda mais acelerada, com projeção de salto de US\$ 622,8 milhões em 2024 para US\$ 898,3 milhões em 2030, um CAGR de 6,3%. Tal crescimento não está apenas no campo financeiro. Ele representa uma mudança de mentalidade: deixar para trás processos tradicionais marcados por imprevisto, retrabalho e desperdício, e adotar uma lógica em que cada etapa é planejada, monitorada e integrada.

Tecnologias como linhas automatizadas, máquinas de alta precisão, veículos autônomos de transporte e sistemas de gestão em tempo real são exemplos de como a automação não substitui o humano, mas potencializa sua capacidade de inovar e decidir estrategicamente.

A indústria da construção no Brasil tem a oportunidade histórica de consolidar um novo padrão produtivo, alinhado às melhores práticas globais. Para isso, é essencial que empresas, profissionais e governos compreendam que a adoção de tecnologias de Indústria 4.0 não é um luxo ou um diferencial competitivo restrito a poucos, mas a chave para tornar o país mais competitivo, sustentável e preparado para as próximas décadas.

(\*) - É Diretor Executivo Industrial do Grupo SteelCorp. E-mail: [steelcorp@nbpress.com.br](mailto:steelcorp@nbpress.com.br)

**NEGÓCIOS em PAUTA**  
lobato@netjen.com.br

### A – Setor de Educação

As famílias brasileiras deverão gastar R\$ 266,9 bilhões no setor de Educação até o final deste ano, o que representa um crescimento de 12% em relação a 2024, quando o segmento respondeu por R\$ 238,2 bilhões. A previsão é da Pesquisa IPC Maps, especializada em potencial de consumo dos brasileiros há mais de 30 anos, com base em fontes oficiais. Nesse cenário, cerca de R\$ 55,4 bilhões referem-se às despesas com livros em geral, revistas técnicas, materiais didáticos, cadernos e artigos de papelaria; enquanto R\$ 211,4 bilhões abrangem os desembolsos com matrículas e mensalidades de cursos diversos, creche, entre outras.

### B – Produção de Medicamentos

O Instituto Butantan deverá assumir o laboratório farmacêutico público oficial do Estado de São Paulo Fundação para o Remédio Popular “Chopin Tavares de Lima” (FURP). Com o novo modelo de gestão, a produção de medicamentos na fábrica de Guarulhos poderá aumentar gradativamente das atuais 400 milhões de unidades para até 3 bilhões de unidades por ano, entre outros avanços. No novo modelo, os colaboradores da atual FURP deverão ser mantidos e a produção do portfólio do laboratório também continuará. O objetivo é fortalecer a inovação e a diversificação de medicamentos.

### C – Berço dos Beatles

São Paulo se prepara para viver um momento inesquecível. No dia 15 de novembro, a cidade receberá a primeira unidade internacional do lendário The Cavern Club, de Liverpool, berço dos Beatles e um dos ícones mais reverenciados da história da música. O novo espaço, localizado no Shopping Vila Olímpia, terá 1.100 m² dedicados à música, gastronomia e cultura, consolidando-se como um dos maiores projetos de entretenimento da América Latina, além de tornar-se o mais novo ponto turístico da capital paulista.

### D – 25 Anos de Atividade

A Nissan está completando 25 anos de atividades oficiais no Brasil. O aniversário acontece exatamente no momento em que a marca

japonesa está iniciando uma nova fase no país como parte do investimento de R\$ 2,8 bilhões realizado localmente. Esse novo investimento marca a realização de uma revolução tecnológica no já moderno Complexo Industrial da Nissan em Resende, no Sul Fluminense, para a produção de dois novos utilitários esportivos (SUVs) e de um motor turbo. Um deles, o novo Nissan Kicks, foi lançado em julho desse ano, equipado com o novo propulsor. Já o outro SUV será apresentado no futuro.

### E – Setor de Flores

A venda de flores para o Dia de Finados, comemorado em 2 de novembro, responde por 3% do comércio anual de flores no Brasil e continua sendo importante para o setor. Tanto que, para este ano, o Ibraflor - Instituto Brasileiro de Floricultura -, estima um incremento de 7% nas vendas de flores para a ocasião em relação a 2024. Nota-se um movimento crescente de pessoas que também homenageiam seus mortos depositando flores em casa, junto aos porta-retratos, ou mesmo em varandas e jardins, antes cuidados pelos entes queridos. “As pessoas querem se sentir próximas de quem já se foi”, explica Renato Opitz, diretor do Ibraflor.

### F – Luxo Eletrificado

A GWM anuncia a chegada do Wey 07 ao Brasil, um SUV híbrido plug-in de luxo com seis lugares que combina performance, sofisticação e alta tecnologia embarcada. O modelo representa o ápice da engenharia, entregando potência, eficiência e uma experiência única de condução aos motoristas. O Wey 07 estreia no Brasil em versão única, com um conjunto de equipamentos completo e acabamento premium, focado no segmento de luxo eletrificado. As vendas começam em 23 de outubro, com preço de R\$ 429 mil. O novo SUV chega com potência combinada de 517 cv e torque de 820 Nm, aceleração de 0 a 100 km/h em apenas 4,9 segundos e tração integral inteligente (AWD) que se adapta automaticamente às condições do terreno.

### G – Liderança e Investidores

Nos dias 09 e 10 de novembro no Rosewood São Paulo, acontece um encontro de liderança e investidores de classe mundial: o Global

Investors' Symposium. Com o tema “Conectando Mercados Globais: Parcerias para Sustentabilidade e Prosperidade”, o Symposium será um dos primeiros eventos públicos do Milken Institute a integrar uma perspectiva dedicada à sustentabilidade em sua agenda de finanças e investimentos. O evento deverá reunir mais de 300 líderes empresariais, investidores globais, alocadores de recursos e autoridades governamentais de alto nível para explorar oportunidades de investimento no Brasil. Para mais informações, acesse: ([www.milkeninstitute.org/international](http://www.milkeninstitute.org/international)).

### H – Leilão da Caixa

Ainda dá tempo de participar do leilão virtual da Caixa Econômica Federal, em parceria com a Globo Leilões. Estão disponíveis 504 imóveis, espalhados por todo o Brasil. Os interessados devem fazer seus lances no próximo dia 30 por meio do site (<https://globoleiloes.com.br/caixa>). Os descontos poderão chegar a 45% do valor da avaliação inicial das propriedades. Entre as oportunidades, há 261 apartamentos, 218 casas, 21 terrenos e quatro estabelecimentos comerciais, com lances iniciais a partir de R\$ 30.207,35. Em alguns casos, é possível utilizar recursos do FGTS - condição que deve ser verificada individualmente no site da Caixa.

### I – Escolas e Creches

Em 33 meses, o Governo do Estado de São Paulo triplicou o número de obras concluídas em escolas e creches, 6.054 entregas com investimento de R\$ 2,8 bilhões. Também houve um salto de 152,9% no investimento financeiro, que foi de R\$ 1,121 bilhão nos quatro anos do governo anterior. O crescimento alcançado reforça o compromisso do governo em transformar a infraestrutura da rede de ensino. De janeiro de 2023 a setembro de 2025, foram contempladas 3.194 unidades escolares em 548 municípios. As reformas foram feitas nas quadras esportivas, cozinhas, refeitórios e salas de aulas, telhados e climatização. Os serviços ainda impulsionaram o mercado de trabalho com a criação de 34 mil empregos.

### J – Indústria do Futuro

'Inovação e Sustentabilidade na Indústria: Transformando Goiás no Polo do Futuro', com esse tema, a Federação das Indústrias do Estado de Goiás (Fieg) e parceiros realizam a Expoind 2025 - Feira de Fornecedores de Tecnologia e Soluções para Indústria de Goiás, que este ano vai reunir a cadeia produtiva goiana e fornecedores de todo o país entre os dias 29 de outubro e 1º de novembro, no Centro de Convenções de Goiânia. O evento terá entrada gratuita e será aberto ao público em geral. A programação de palestras pode ser conferida no site: (<https://www.fieggoias.com.br/programacao>).



## Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



## Histórias Para Despertar Matemáticas Adormecidas

**Pedro Roitman** – Instituto Ciência Hoje – Professor universitário, matemático, obviamente encantado por números, o autor resolveu encantar jovens e adultos com seus contos para desmistificar a concepção de alguns, de quão difícil é a matemática. A obra sintetiza alguns artigos publicados pelo autor na revista “Ciência hoje das crianças”, nos quais de maneira lúdica, bastante empática, vai ensinando conceitos, normas e padrões, significativos que norteiam e circundam nossas vidas. Em cada página um novo ensinamento. Muito bom. Uma bela sacada!



## A História que Caiu do Livro

**Edson Luiz de Faria** – Artérinha – Imaginem um livro do qual as palavras integrantes do texto “fogem” das suas páginas.

Uma loucura, não é mesmo? Pois é, essa foi a situação criada pelo autor, que é pós graduado em marketing e um excelente contador de estórias, para atrair a atenção dos netos pela boa leitura. E deu certo! Deve ser lido por infantes alfabetizados, e para crianças, por pais e avós comprometidos pela evolução intelectual de seus afilhados.



## Transformando Empresas: Direito sistêmico na recuperação judicial de micro, pequenas e médias empresas

**Antonina Buriti** – Autografia – Autora, engenheira em telecomunicações, advogada, mestre em Reiki, além de outros títulos relacionados, uniu suas boas expertises e criou essa interessante e, creio,

inédita obra totalmente voltada às empresas e empresários. Sim, não há como destacar a empresa dos seus mandatários. A obra aborda problemas internos e externos, que poderão levar empresas ao sucesso e ou à sua derrocada. Constelação sistêmica é uma ciência normalmente voltada à pessoa, envolvendo passado, presente e futuro. Agora, por conta e obra da mestre Antonina, vemos propostas empresariais enfocando-a. Problemas são elencados com soluções apontadas. Deve ser lida por administradores, gerentes, diretores e empreendedores em geral. Oportunamente útil!



## Útero Florido

**Adriana Pinheiro** – Haikai – Jornalista e ótima redatora publicitária, traz suas lembranças de uma época linda, graciosa, grata e às vezes frustrante de sua “molequice”. O cenário é voltado aos anos 90. Sim

do alto dos seus 44 anos vividos e vívidos, lança um olhar ao passado, ainda recente, para encantar leitores com suas histórias envoltas a uma grande e divertida família. Momentos indelévels são celebrados. Afinal, quem jamais teve a vontade de um bom retorno! Impossível. Logo, resta-nos memórias que enlevam nosso presente viver. Esse é o mote dessa deliciosa primeira obra. Que venham outras! Uma prazerosa leitura!



## A Guerra de Narrativas: Israel, Hamas, a batalha pela opinião pública e como isso pode afetar a sua vida

**Major Rafael Rozenszajn** – Citadel – O autor é oficial do exército israelense, escreve e fala nosso idioma pátrio. Participa, há muito tempo ativamente de operações contra terrorismo. Portanto, tem experiência e credibilidade suficientes para relatar situações extremas pelas quais passou e passa dentro do território israelense ou fora dele. A obra visa eliminar narrativas desviadas da verdade. Suas explicações, principalmente sobre os fatos ocorridos em outubro de 2023, lastreiam-se em farta documentação. Pelo visto a ideia não é pedir apoio, antes, tornar verídica uma situação. Tudo muito claro e indubitável. “Arrepiantemente” esclarecedor!

www.bcctelevision.com.br

Assista ao programa Livros em Revista. Um canal repleto de novidades do universo literário. Entretenimento garantido!



Com apresentação de Ralph Peter.



## Sazonalidade aquece comércio exterior no fim do ano

Entre setembro e dezembro, importações e exportações brasileiras atingem o auge com o consumo de fim de ano. Setores como eletrônicos, brinquedos e moda impulsionam o comércio, exigindo gestão preditiva e logística ágil

Dois dados recentes reforçam que o período entre setembro e dezembro exerce papel central no balanço do comércio exterior brasileiro. De um lado, estatísticas da Receita Federal mostram que importações e exportações concentram intensa movimentação nos últimos quatro meses do ano, quando empresas repõem estoques e atendem à demanda natalina. Do outro, a Confederação Nacional da Indústria (CNI) destaca que muitos dos indicadores industriais atingem picos nesse momento, em função das cadeias produtivas que servem ao varejo.

Segundo o Ministério da Economia, no acumulado até setembro de 2025 o valor das exportações brasileiras alcançou cerca de US\$ 30,5 bilhões (FOB) e as importações somaram US\$ 27,5 bilhões, configurando uma corrente de comércio de US\$ 58,1 bilhões. Esses números indicam que o trimestre final, historicamente mais ativo, poderá elevar ainda mais essas cifras.

Na visão de Thiago Oliveira, especialista em câmbio, CEO da Saygo, a sazonalidade imposta por essa reta final do ano impõe desafios logísticos e pressões nos custos. “Quem não antecipa gargalos como frete marítimo, demoras aduaneiras ou prorrogações cambiais, pode sofrer atraso de prateleira ou margens comprimidas”, pontua.

Setores que impulsionam a sazonal - Os segmentos que mais se beneficiam da alta sazonalidade de comércio exterior costumam ser aqueles com forte presença importadora ou que dependem de cadeias globais: eletrônicos, brinquedos, bebidas importadas e moda.



Kelly, Pirelli, CANVA

No setor eletrônico, por exemplo, componentes e semicondutores já registram importações com crescimento contínuo nos primeiros meses de 2025, segundo dados do Comex Stat.

Embora não haja uma cifra recente publicada que isole o trimestre set-dez, registros históricos apontam que entre outubro e dezembro a fatia de importações do setor concentra entre 25% a 30% do total anual. Essa concentração decorre da antecipação da produção voltada para datas promocionais (Black Friday) e festividades.

No segmento de brinquedos, os importadores costumam intensificar compras entre agosto e outubro, justamente para proteger-se de aumentos cambiais ou colapsos logísticos nos meses finais. Em 2024, dados de declarações de importação mostraram que mais de 50% dos volumes destinados ao mercado infantil foram declarados entre agosto e novembro. Essa sazonalidade é amplificada pela dependência de fornecedores asiáticos.

Para bebidas importadas, vinhos, espumantes e destilados, a procura refresca no quarto trimestre, quando o varejo eleva seu mix premium para as celebrações de final de ano. Embora o volu-

me ainda represente parcela menor das importações totais, o efeito sobre preço e margem é mais sensível à variação cambial, dada a carga tributária e custos logísticos associados.

No âmbito da moda, mesmo com maior produção nacional, muitos insumos (tecidos, aviamentos, fios especiais) são importados, o que submete o segmento às mesmas pressões externas. A CNI, em suas análises industriais, verifica que muitos dos índices de uso de capacidade e faturamento tendem a subir no auge do segundo semestre, puxados justamente pela demanda de reposição.

Antecipação é imperativa diante de gargalos logísticos - Oliveira sustenta que além da proteção cambial, a preparação logística é tão decisiva quanto. Ele recomenda que as empresas adotem sistemas de análise preditiva para antecipar atrasos e custos extras, especialmente em rotas marítimas congestionadas ou portos sob pressão. “Uma simples curva de previsão de desembarço aduaneiro permite realocar estoques e evitar reajustes repentinos”, afirma.

Ele acrescenta que plataformas digitais voltadas ao comércio exterior permitem simular cenários de atraso,

custo de capital e impacto cambial integrado. Com essas ferramentas, importadores podem escalar desembarços e até ajustar mix de produtos conforme a disponibilidade real no período crítico.

Outra recomendação é escalar compras cambiais: não esperar para comprar todo o dólar em um só momento, mas segmentar as aquisições para “capturar” oscilações favoráveis e reduzir risco de picos danosos. A lógica se estende ao planejamento tributário: regimes como drawback, regimes especiais aduaneiros e uso correto da classificação fiscal ajudam a reduzir sobrecarga tributária e evitar multas ou devoluções inesperadas.

O “gap” entre demanda e capacidade - Mesmo com projeções otimistas para o Natal, vários elos da cadeia enfrentam restrições reais: o custo do frete internacional segue elevado, o tempo de espera em navios porta-contêineres nos portos americanos (exportadores) e chineses é imprevisível, e o desembarço aduaneiro no Brasil sofre com sobrecarga regulatória e fiscalização. A Receita Federal disponibiliza dados de tempos e quantidades de despacho aduaneiro nos sistemas de dados abertos, confirmando que em diversos períodos o tempo para liberação de importações ultrapassou prazos usuais.

Para muitos importadores, isso significa risco de ruptura de estoque ou necessidade de “prorrogações cambiais”, que elevam custos financeiros. Empresas que se blindam com planejamento antecipado, margem de contingência e visibilidade digital tendem a minimizar surpresas.

## Empresas cortam canais e investem em atendimento mais inteligente e direto ao consumidor

Relatórios oficiais do WhatsApp e da Talkdesk mostram que a consolidação de canais integrados aumenta a eficiência e melhora a experiência do cliente.

As empresas brasileiras estão migrando de estratégias baseadas em volume de canais para modelos mais enxutos e integrados de atendimento. A tendência é reforçada pelo avanço do WhatsApp como principal interface de contato com consumidores. Segundo levantamento do Opinion Box, 97% dos brasileiros acessam o aplicativo ao menos uma vez por dia, 69% o consideram excelente para interagir com empresas e 75% já contrataram serviços por meio do app.

O mesmo levantamento indica que 77% dos usuários utilizam o aplicativo para tirar dúvidas ou pedir informações, enquanto 82% já receberam ofertas de empresas com as quais nunca haviam se comunicado antes. Os dados do “WhatsApp no Brasil 2025” mostram a consolidação da ferramenta como

hub central da jornada de consumo no Brasil, unindo conveniência e personalização.

Do lado da tecnologia, a Talkdesk aponta que consumidores expostos a interações omnichannel gastam 10% mais em compras online e 4% mais em lojas físicas, em comparação a usuários atendidos por canais isolados. A constatação reforça o impacto direto da integração de canais na fidelização e na conversão.

Para João Paulo Ribeiro, especialista em cultura organizacional centrada no cliente e CEO do Grupo Inove, o movimento representa um ponto de virada estratégico. “Durante anos acreditou-se que mais canais significavam melhor atendimento. O que se vê agora é o oposto: menos opções, mas mais eficazes e consistentes com a identidade da marca. O cliente não quer dez caminhos; ele quer um que funcione com clareza e empatia”.

O executivo explica que a racionalização de canais permite reduzir custos

operacionais e, ao mesmo tempo, fortalecer o vínculo com o cliente. “Cada ponto de contato precisa refletir o DNA da empresa. Quando a experiência é fragmentada, perde-se confiança e dados valiosos. Quando é coerente, ganha-se reputação e lealdade”, completa.

No Grupo Inove, a aplicação prática desse conceito se materializa no Smart Journey, plataforma que combina inteligência artificial e escuta ativa para personalizar o atendimento conforme o perfil do consumidor. A tecnologia identifica o melhor momento e o formato ideal de interação, humana ou automatizada, sem romper a continuidade da jornada.

Ribeiro reforça que a adoção de menos canais não significa retrocesso, e sim maturidade. “A transformação digital não é sobre substituir pessoas por bots, mas sobre usar tecnologia para ampliar a capacidade humana de gerar conexões reais. A eficiência vem quando o cliente sente que foi compreendido, não apenas atendido”, conclui.



www.netjen.com.br

TEL: 3043-4171

# Já fomos invadidos. Só não sabemos quando e o que fazer!

O ambiente de compras online tornou-se parte indispensável do cotidiano. O setor de varejo, em especial através do e-commerce, é uma das engrenagens principais dessa transformação digital em nossa sociedade e modo de vida

Frank Vieira (\*)

No entanto, essa popularidade trouxe consigo um desafio crescente: o varejo digital consolidou-se como um dos alvos prediletos dos cibercriminosos, em função do volume massivo de transações e da riqueza dos dados trafegados diariamente.

Falo com a experiência de quem trabalha diariamente fornecendo insights valiosos sobre ameaças e riscos nas empresas que vendem, atendem e faturam num clique. O e-commerce nos deu escala, conveniência e personalização. Em troca, exige vigilância contra ataques cibernéticos, que a todo momento rondam as empresas que usam a Internet para realizar suas vendas.

E como se aproveitam os criminosos virtuais? Em períodos de alta demanda, como datas comerciais e grandes promoções, os golpes se intensificam. Anúncios falsos circulam em velocidade surpreendente, atraindo consumidores distraídos e permeando a cadeia de relacionamento com ataques sofisticados, capazes não apenas de enganar usuários, mas também de comprometer sistemas corporativos inteiros. O resultado? Roubo de informações sensíveis de clientes e das próprias empresas varejistas, culminando em prejuízos financeiros e reputacionais.

Não é exagero. Em datas como Black Friday ou Dia do Consumidor, os criminosos digitais agem rápido, espalham links falsos, simulam sites legítimos, clonam canais, sequestram sistemas. E o pior: muitas vezes, tudo acontece sem que o cliente perceba, até que seja tarde demais.

Porém, além dos ataques diretos contra consumidores, usando o logo das marcas como chamariz para o golpes, as próprias empresas de varejo também sofrem com ataques direcionados diretamente a elas. Os cibercriminosos miram credenciais,



Handmadefont\_CANVA

acessos internos, contratos, fornecedores, ou seja, informações valiosas para esse comércio.

Segundo o relatório Data Breach Investigation Report (DBIR) 2025 da Verizon, o setor de varejo global registrou um aumento de cerca de 15% em incidentes de segurança entre 2023 e 2024. Na América Latina, foram 657 casos identificados em um ano, com 413 deles resultando em vazamentos confirmados de dados sensíveis.

Por isso, se você atua no varejo digital, é preciso entender que segurança cibernética não é um item opcional, sendo fundamental contar com a ajuda de empresas experts nesse ramo, que aliam tecnologia e know how humano para reduzir as possibilidades de um ataque ser bem sucedido. É preciso cultivar a cultura da prevenção.

O e-commerce nos deu escala, conveniência e personalização. Em troca, exige vigilância contra ataques cibernéticos, que a todo momento rondam as empresas que usam a Internet para realizar suas vendas

O relatório da Verizon mostra que 93% das violações no varejo seguem

três rotas principais: engenharia social, ataques web e intrusão direta em sistemas. A exploração de credenciais também é facilitada por práticas comuns no ecossistema de e-commerce, como o uso do e-mail como login padrão e especialmente a reutilização de senhas, que abrem portas imprescindíveis para esses ataques. Com o vazamento recorrente desses dados, potenciais infratores contam com um terreno fértil para ataques de força bruta, phishing ou apropriações indevidas de contas.

Por isso, o investimento em cibersegurança não é um “adendo” ao orçamento da empresa, mas um ponto vital, uma blindagem estratégica. O uso de tecnologias é um fator primordial na prevenção a ataques, aliado a mudanças na cultura da empresa e à adoção de boas práticas. Essas medidas jamais serão 100% eficientes, mas certamente aumentam de forma significativa as chances de um ataque cibernético não ser bem-sucedido.

O ambiente digital não vai parar de crescer. Nem os ataques. A diferença entre sobreviver ou virar estatística está, cada vez mais, na forma como nos preparamos.

Porque, no fim, a pergunta não é “se” vamos ser atacados. A pergunta é: quando isso acontecer, estaremos prontos?

(\*) Head of Research and Development da Apura Cyber Intelligence.

## Síndrome do Impostor Financeiro leva empreendedores a temer números do negócio

Silvinei Toffanin (\*)

*Não é difícil encontrar quem encare a jornada empreendedora como uma verdadeira montanha-russa emocional*

Final, entre a paixão por uma ideia e os desafios da execução, muitos empresários acabam negligenciando um dos pilares mais críticos para chegar ao sucesso: a saúde financeira do negócio. Pior do que isso, uma parte significativa desses empreendedores passa a evitar deliberadamente os números. Isso se dá, na imensa maioria das vezes, por falta de conhecimento, sensação de inadequação em relação ao universo administrativo ou mesmo pela crença de ser incapaz de compreender esse tipo de dado. Essa realidade tem nome. Trata-se da Síndrome do Impostor Financeiro.

Esse fenômeno psicológico ocorre quando indivíduos, mesmo tendo sucesso, duvidam constantemente da própria competência e vivem com o temor de serem “descobertos” como uma fraude. No campo financeiro, essa sensação se manifesta quando o empreendedor se sente incapaz de entender ou gerir as finanças do próprio negócio, acreditando que “não foi feito para lidar com números” ou que “alguém mais competente deveria estar cuidando disso”.

Vemos empresários talentosos em marketing, vendas, inovação e liderança, que muitas vezes travam diante de um demonstrativo de resultados ou de um fluxo de caixa. Essas pessoas costumam evitar reuniões com contadores, postergam análises financeiras e ignoram indicadores por medo de enfrentar realidades desconfortáveis, como se os dados fossem um atestado de fracasso. Isso não apenas prejudica a tomada de decisão, como também perpetua um ciclo de insegurança e desinformação.

Claro, é possível evitar cair nessa armadilha emocional adotando algumas recomendações práticas. A primeira delas é buscar por educação financeira empresarial. Não é necessário se tornar um expert em contabilidade, mas é essencial dominar os fundamentos da gestão

financeira. Entender como funciona o fluxo de caixa, a diferença entre lucro e faturamento, os conceitos de margem e rentabilidade é fundamental. Investir em cursos, mentorias ou conteúdos voltados a empreendedores pode transformar a relação com os números.

Também indicamos a criação de uma rotina financeira, com o estabelecimento de uma rotina semanal ou mensal para revisar indicadores financeiros, mesmo que com apoio de um contador. Isso ajuda a criar familiaridade e confiança. Em paralelo, é recomendado trabalhar com profissionais que estejam preparados para educar. Isso significa escolher profissionais que tenham paciência, que saibam traduzir os números e que contribuam para o crescimento do empresário. Boas parcerias técnicas podem ser libertadoras. E, claro, na sequência, indica-se a separação entre identidade pessoal e realidade financeira.

Se o empreendedor se identifica com esse cenário, é importante aceitar a realidade sem culpa. Afinal, essa síndrome é mais comum do que se imagina. Diante da constatação, é importante agir. Para começar, vale conversar com o seu contador e estabelecer uma relação de confiança. Também é indicado buscar apoio psicológico ou um coaching especializado, que possa auxiliar no processo de lidar com os números, especialmente caso isso paralise sua tomada de decisão. Outra orientação está relacionada à implementação de pequenos hábitos de controle, como registrar receitas e despesas diariamente, revisar o saldo semanalmente e entender seus custos fixos e variáveis.

Por fim, tenha em mente que superar a Síndrome do Impostor Financeiro não é apenas uma vitória pessoal, mas uma transformação estratégica. Afinal, números são bússolas. Ignorá-los por medo é como navegar em um barco sem olhar o mapa. Com conhecimento, suporte adequado e coragem para encarar a realidade, qualquer empreendedor pode se tornar financeiramente confiante e levar seu negócio a outro patamar.

(\*) Sócio da DIRETO Group.

AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO DATADAS E AUTENTICADAS, SEM MARGEM PARA ALTERAÇÃO POSTERIOR DO CONTEÚDO DIVULGADO. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



Edital de Intimação Prazo 20 dias. Proc. 0223778 17.2017.8.19.0001. A Dr.ª Maria Aparecida da Costa Bastos, Juíza de Direito da 5ª VC do Foro do Rio de Janeiro/RJ, Faz Saber a Maria José Pereira Bonfim, CPF: 683.404.197-49, que nos autos de cumprimento de Sentença ajuizado por Sem Parar Instituição de Pagamento Ltda, foi deferida a sua INTIMAÇÃO por edital para que efetue o pagamento do valor de R\$ 10.231,83 que deverá ser devidamente atualizado até a data do efetivo pagamento, no prazo de 15 dias, (art.513,§2º, IV, CPC) a fluir após os 20 dias supra, sob pena de multa e Honorários de 10 % (art.523, §1º, CPC), podendo oferecer impugnação, no prazo de 15 dias (art.525 CPC). Será o edital afixado e publicado na forma da lei. Nada mais.





# Sete hábitos que prejudicam suas finanças e como evitá-los

Pequenas mudanças de comportamento podem transformar sua relação com o dinheiro e garantir estabilidade financeira

**E**ducação financeira é um tema cada vez mais discutido, mas ainda pouco aplicado na prática pelos brasileiros. Embora o acesso à informação tenha crescido e as ferramentas digitais estejam mais acessíveis, grande parte da população continua com dificuldades para administrar o próprio dinheiro e manter as contas em dia. O resultado são orçamentos desequilibrados, dívidas acumuladas e falta de preparo para imprevistos.

De acordo com dados da Serasa, o número de pessoas endividadas no Brasil alcançou 78,2 milhões em julho de 2025, representando 47,9% da população adulta. A pesquisa reforça um cenário preocupante: muitos consumidores desconhecem o real estado de suas finanças e não conseguem planejar o futuro. Outro levantamento, conduzido pelo Instituto Locomotiva, aponta que 73% dos brasileiros não possuem reserva de emergência, índice que chega a 77% entre as classes C e D.

Para Marlon Tseng, CEO da PagSmile, que atua com soluções de pagamento e controle digital, o desafio vai além da renda. "Muitos acreditam que a falta de dinheiro é o principal problema, mas o que realmente pesa é a falta de organização e de consciência financeira. Sem planejamento, qualquer renda se torna insuficiente", afirma.

Confira abaixo sete erros frequentes que comprometem a saúde financeira e como pequenas mudanças de comportamento podem trazer resultados duradouros.

**1) Falta de planejamento financeiro estruturado** - A ausência de um plano finan-



GABRIEL CANVIA

ceiro é um dos erros mais comuns entre os brasileiros. Muitos não sabem quanto ganham realmente, tampouco têm controle sobre os gastos fixos e variáveis. Sem planejamento, as despesas se tornam desorganizadas, dificultando o cumprimento de metas e o controle do orçamento. "O planejamento financeiro não é apenas para quem já tem uma renda alta, mas sim para qualquer brasileiro que quer administrar bem seu salário, ele constrói autonomia, segurança e capacidade de enfrentar imprevistos", destaca Fernando Lamounier, educador financeiro e sócio-diretor da Multimarcas Consórcios.

**2) Desconsiderar as pequenas despesas recorrentes** - Gastos diários e aparentemente inofensivos, como assinaturas automáticas, refeições fora de casa e compras por impulso, costumam passar despercebidos. Porém, quando somados, representam uma parcela significativa do orçamento. Ter visibilidade sobre esses valores é o primeiro passo para identificar desperdícios e ajustar hábitos de consumo.

**3) Atraso no pagamento de contas e dívidas** - O acúmulo de juros e multas decorrentes de atrasos é um dos principais fatores que agravam o endividamento. Além de pesar no bolso, o atraso constante prejudica o histórico de crédito e pode dificultar o acesso a novas formas de financiamento. Organizar datas de vencimento e usar ferramentas digitais para lembretes automáticos ajuda a manter as finanças em dia.

**4) Ausência de reserva de emergência** - A falta de uma reserva financeira deixa o consumidor vulnerável a qualquer imprevisto, como despesas médicas ou perda de renda. "Sem um fundo de emergência, qualquer situação inesperada pode gerar endividamento imediato e comprometer a estabilidade financeira. Criar esse fundo, mesmo que de forma gradual, é fundamental para garantir segurança e evitar o uso de crédito caro em situações inesperadas", alerta Marlon Tseng.

**5) Misturar finanças pessoais e profis-**

**sionais** - Empreendedores e autônomos frequentemente cometem o erro de unificar gastos pessoais e empresariais. Essa prática impede uma visão clara do fluxo de caixa e pode comprometer tanto o negócio quanto a vida pessoal. Separar contas e registrar todas as movimentações é essencial para manter o controle e tomar decisões estratégicas de forma consciente.

**6) Orçamento desatualizado ou sem revisão periódica** - Planejar é importante, mas revisar o planejamento é ainda mais. Mudanças econômicas, reajustes de preços e novas prioridades exigem atualizações constantes no orçamento. Deixar de revisar metas e categorias de gastos pode gerar desequilíbrios e dificultar o alcance de objetivos financeiros de longo prazo.

**7) Resistência ao uso de ferramentas digitais** - Mesmo com aplicativos de finanças disponíveis, muitos ainda usam cadernos ou planilhas manuais, o que dificulta o controle dos gastos. Ferramentas digitais automatizam registros, enviam alertas e mostram padrões de consumo, tornando mais fácil organizar o orçamento e evitar dívidas. "Tecnologia e educação financeira caminham juntas. Quando as pessoas compreendem o impacto de cada escolha e usam ferramentas adequadas, o resultado é uma relação mais saudável com o dinheiro", finaliza Tseng.

## Referendo sobre o comércio de armas de fogo e munições no país completa 20 anos sem atender à população

Salesio Nuhs (\*)

No dia 23 de outubro completam-se 20 anos do referendo nacional em que a população brasileira foi chamada a decidir se o comércio de armas de fogo e munições deveria ser proibido no país

Na ocasião, 59.109.265 eleitores, o equivalente a 63,94% dos votantes, manifestaram-se contra a proibição, reafirmando o direito à legítima defesa e à manutenção do comércio legal de armas de fogo. Em todos os estados da federação, a maioria dos eleitores votou pela permanência da legalidade, demonstrando a força do debate democrático sobre o tema.

A discussão sobre o desarmamento como política pública teve início ainda na década de 1990 e culminou, em 2003, com a sanção da Lei nº 10.826, o Estatuto do Desarmamento, que estabeleceu regras mais rigorosas para a posse e o porte de armas de fogo no Brasil. Desde então, o país tem vivido diferentes fases desse processo, refletindo o esforço constante de equilibrar o direito individual à legítima defesa com o interesse coletivo da segurança pública.

Duas décadas depois, o tema segue atual, mas sob uma nova perspectiva. O recente processo de transferência da gestão do controle dos CACs (caçadores, atiradores e colecionadores) para a Polícia Federal representa a continuidade e o aprimoramento de um trabalho que vinha sendo conduzido com responsabilidade pelo Exército Brasileiro, e que agora segue sob uma estrutura que, sem ruptura ou descontinuidade, busca maior integração tecnológica e agilidade administrativa. Com a estrutura da Polícia

Federal, voltada ao cumprimento da lei, há um ganho sobre o controle, que gera a estabilidade no segmento.

O tratamento do tema exige um amadurecimento do país, no aprimoramento de mecanismos de regulação e fiscalização, sem se perder de vista os direitos e deveres de cada cidadão. A ANIAM, como entidade representativa da indústria nacional de armas e munições, acredita que a legalidade, o registro e o cumprimento rigoroso das normas são fundamentais para promover uma cultura de responsabilidade, segurança e respeito à vida.

Ainda há muitos desafios de diversas ordens a serem vencidos, mas também existem avanços. O setor enfrenta um momento importante e a sociedade brasileira está mais informada, as instituições mais preparadas e o diálogo entre setor público e privado mais aberto. O cenário é de colaboração e construção conjunta de soluções que garantam segurança, cidadania e respeito às liberdades individuais e a expectativa é positiva.

Assim, ANIAM vem sendo uma entidade ativa e colaborativa no sentido de contribuir com políticas públicas que possam ser mais assertivas com relação ao comércio de armas e munições, para que o direito do cidadão à legítima defesa possa ser exercido amplamente. Inclusive, a entidade defende a teoria de que a criação de uma Agência Nacional de Controle de Armas e Munições poderia desburocratizar procedimentos para que a regularização, legalização e o controle possam ser favoráveis ao atendimento da vontade expressa pelo povo brasileiro há 20 anos.

(\*) Presidente da Associação Nacional da Indústria de Armas e Munições (Aniam) e CEO Global da Taurus.

## Veja como proteger sua loja contra ciberataques na Black Friday

Empresas devem reforçar a segurança digital para evitar fraudes, invasões e roubos de dados e senhas durante o período.

Com a aproximação da Black Friday, Natal e Ano-novo que fazem crescerem os acessos a sites de compras, as empresas precisam estar preparadas para proteger seus dados e de clientes contra invasões e ataques cibernéticos. No Brasil, dados recentes do relatório Check Point Research mostram que o país registra em média 2,6 mil ciberataques semanais a empresas, 21% a mais que no ano passado.

No e-commerce, as plataformas e aplicações enfrentam diversos tipos de ataques cibernéticos, como roubo de credenciais, dados falsos no cadastro, negação de serviços, tentativas de exploração de APIs e fraudes financeiras com o uso de crédito de terceiros. Além disso, o vazamento de dados de clientes, como CPF, chave PIX, telefone, e-mail, endereço e outros, que podem chegar às mãos de criminosos para aplicação de golpes.

De acordo com Pedro Braga, diretor da Locaweb e KingHost, o período exige que as empresas estejam preparadas para proteger seus canais. "Durante a Black Friday, phishing, roubo de credenciais e ransomware estão entre as ameaças mais recorrentes", alerta. "O que pode comprometer tanto a operação da empresa quanto a confiança dos clientes."

Os principais riscos que podem afetar os negócios

- **Fraudes digitais e phishing:** mensagens falsas, sites clonados e links maliciosos podem induzir consumidores e colaboradores a fornecerem informações pessoais e financeiras.
- **Ransomware:** ataques que sequestram dados corporativos e exigem pagamento para liberação.
- **Roubo de credenciais:** senhas fracas ou reutilizadas facilitam invasões em sistemas e lojas virtuais.
- **Sites sem certificado de seguran-**

ça: páginas sem SSL afastam consumidores, além de exporem dados sensíveis a invasores e permitirem adulteração de informações entre o browser do cliente e o servidor da empresa.

Braga destaca que investir na segurança de dados é fundamental para toda empresa que quer crescer sem correr riscos de invasão ou exposição de dados de clientes. "Na Locaweb, contamos com soluções robustas para proteção digital, essenciais para períodos de grande movimentação como a Black Friday", recomenda.

Dentre as principais soluções para proteção do negócio oferecidas pela empresa estão: certificado SSL, que protege a troca de informações entre site e usuários; hospedagem segura e servidores monitorados 24/7; painel de gerenciamento simples e integrado que facilita a emissão e configuração de certificados de segurança; e serviços complementares de backup e autenticação de dois fatores que reduzem vulnerabilidades.

## Proclamas de Casamentos

**CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL**  
**33º Subdistrito - Alto da Mooca**  
**ILZETE VERDERAMO MARQUES - 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: **VICTOR DE LUCENA MORETO**, estado civil solteiro, filho de Marcio da Silva Moreto e de Ariana Aparecida de Lucena, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **POLIANA VITORIA DO NASCIMENTO**, estado civil solteira, filha de Rivaldo Porfirio do Nascimento e de Maria Socorro Severina da Silva, residente e domiciliada no Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP

O pretendente: **LUCAS DE FREITAS ALVES BARBOSA**, estado civil solteiro, filho de Marcio Augusto Alves Barbosa e de Simone Cristina de Freitas Barbosa, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **ANA CLARA SENA MELO**, estado civil solteira, filha de Ademar Soares Melo e de Gracilene Vilhena Sena, residente e domiciliada, São Paulo - SP.

O pretendente: **FELIPE POLINO LOPES**, estado civil solteiro, filho de Fabio Polino Lopes e de Tania Polino Lopes, residente e domiciliado em São Paulo - SP. A pretendente: **DARA DE ARAÚJO VITÓRIO**, estado civil divorciada, filha de Reginaldo Antonio Vítório e de Maria Damiana de Araújo Vítório, residente e domiciliada em São Paulo - SP.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local  
Jornal Empresas & Negócios

# Demissões sem cuidado colocam em risco a confiança dos times que permanecem

Falta de transparência e empatia nos desligamentos provoca ansiedade coletiva, afeta a cultura organizacional e reduz o engajamento nas empresas

Com a necessidade de ajustar orçamentos e reduzir custos, muitas empresas enfrentam a tarefa de promover desligamentos. Mas como esse processo é conduzido pode fazer diferença não apenas para quem sai, mas para quem fica e impactos emocionais reflexos têm efeitos reais no desempenho e na cultura.



A psicóloga e especialista em saúde mental corporativa Jéssica Palin alerta que “demissões sem cuidado podem romper a confiança no ambiente, gerar insegurança e provocar uma tensão emocional persistente no time”.

Dados recentes destacam a urgência de atenção ao tema. Em 2024, os afastamentos por transtornos de saúde mental bateram recordes no país, com mais de 440 mil casos registrados, um aumento de 67% em relação a 2023.

A consequência para as empresas é multifacetada, além do custo direto com desligamentos e reposição, há impactos sobre produtividade, engajamento e absenteísmo residual. Um estudo sobre rotatividade aponta que as organizações sofrem tanto efeitos funcionais quanto disfuncionais quando lidam mal com saídas de colaboradores.

Em ambientes onde a comunicação do desligamento é deficitária, observa-se um fenômeno de “ansiedade coletiva”, com colaboradores remanescentes em alerta constante e desconfiados sobre seus próprios postos. Segundo Jéssica, “quem fica passa a trabalhar sob sombra, teme ser o próximo, observa quem saiu e questiona quem gerencia”.

Cultura organizacional e o efeito dominó emocional - Uma cultura empresarial fragilizada facilita a propagação emocional. Quando líderes tomam decisões sem explicações claras ou não dialogam com os times, o medo e o ressentimento se espalham. “Desligar pessoas é inevitável em muitos momentos, mas isso precisa ser feito com transparência, empatia e clareza. O risco de não fazer isso é transformar a

empresa numa máquina de insegurança emocional”, afirma a especialista.

Em casos extremos, o que era um corte planejado pode gerar rupturas. O desempenho cai, a cooperação entre equipes diminui e a rotatividade residual sob sombra, teme ser o próximo, observa quem saiu e questiona quem gerencia”. Estudos de clima e comportamento organizacional indicam que esse tipo de dano cultural exige tempo e investimento para a reconquista.

Para minimizar os danos emocionais pós-desligamento, Jéssica defende práticas estruturadas como comunicar com antecedência quando possível, justificar critérios do corte, oferecer mecanismos de acolhimento e garantir canais de diálogo com quem permanece. “O

RH precisa atuar preventivamente, gerando segurança para os remanescentes. Quem ficou precisa entender o propósito da reorganização e ver que não foi desvalorizado no processo”, diz Palin.

Outra medida estratégica é promover sessões de saúde mental, mediação de conflitos e apoio individual para quem demonstra maior impacto emocional. Capacitar líderes para que eles façam devolutivas humanizadas e monitorem sinais de desgaste nos times faz diferença.

Reconstrução e recuperação organizacional - A fase pós-desligamento exige reconstrução da confiança. Empresas que adotam avaliações de clima logo em seguida, que aplicam pesquisas de engajamento e que abrem diálogo com o time indicam recuperação mais rápida do desempenho coletivo.

Jéssica Palin reforça que o desligamento bem conduzido não é uma simples demissão com formalidade, mas parte de uma estratégia de saúde emocional corporativa. “Se você deixa uma ferida aberta no time que fica, vai pagar o preço da desmotivação e da perda de produtividade por meses. É mais barato e mais humano cuidar disso desde o começo”, conclui.

## Maestro da complexidade: Aprendizados de liderança em um mundo “Multi-IT”

Marcelo Oliveira (\*)

*Ao longo da minha trajetória conduzindo transformações digitais em organizações complexas, de bancos a empresas de meios de pagamento, vivi de perto tanto o potencial quanto os limites da computação em nuvem*

Vários projetos que, de fato, reduziram custos e aceleraram a inovação. Contudo, também testemunhei situações em que a promessa de simplicidade colidiu com a realidade de operações críticas, exigências regulatórias e a inevitável convivência com sistemas legados. Essa experiência ensinou-me uma lição fundamental: migrar para a nuvem não é um fim em si mesmo, mas parte de um desafio maior: governar a complexidade sem sufocar a inovação. Meu papel como líder de tecnologia evoluiu de um gestor de recursos para um orquestrador de ecossistemas, harmonizando plataformas, equipes e imperativos de negócio.

O que temos hoje é um mosaico tecnológico onde nuvens públicas, privadas e ambientes locais (on premises) convivem de forma estratégica. Essa não é uma tendência passageira, mas uma resposta pragmática a forças irrefreáveis de mercado, regulação e operação. A estratégia multinuvel tornou-se o padrão para empresas que buscam resiliência, evitando a dependência de um único fornecedor e acessando as melhores soluções para cada necessidade específica.

Longe de obsoleto, o ambiente on premises reafirma seu valor como a espinha dorsal de arquiteturas híbridas, garantindo baixa latência para aplicações críticas, custos previsíveis e, crucialmente, controle para conformidade regulatória. A Inteligência Artificial, especialmente a generativa, atua como um catalisador primário para esse movimento, pois suas massivas demandas de treinamento e inferência raramente são supridas de forma ótima por um único provedor. A computação de borda (edge computing) complementa o ecossistema, aproximando o processamento de onde os dados são gerados. E, pairando sobre tudo, a soberania de dados tornou-se uma força inegociável; legislações como a GDPR e a LGPD ditam não apenas como, mas onde os dados podem residir, tornando a arquitetura de TI uma decisão geopolítica.

### Paradoxo: Os custos dessa liberdade

Se a multinuvel é o caminho, sua gestão introduz paradoxos importantes. A flexibilidade vem com custos ocultos: as taxas de transferência de dados entre nuvens (egress fees), a proliferação de recursos ociosos e a necessidade de novas camadas de ferramentas de gerencia-

mento podem erodir o ROI. A promessa de simplicidade da nuvem precisa ser equilibrada com uma disciplina rigorosa de FinOps.

Operacionalmente, a complexidade aumenta. Gerenciar ambientes distintos, cada um com suas APIs, modelos de segurança e ferramentas, amplia a margem para o erro humano. A segurança também é desafiada: um ambiente distribuído expande a superfície de ataque e exige uma aplicação de políticas consistente e unificada, algo notoriamente difícil de alcançar.

Nesse cenário, o modelo de liderança precisa ser reinventado. O executivo não pode mais agir como um controlador centralizado, mas sim como um orquestrador. Com as próprias áreas de negócio adquirindo soluções de tecnologia (shadow IT), o papel do líder de TI muda de provedor para integrador, garantindo que o ecossistema funcione de forma coesa e segura.

Termos antes restritos ao vocabulário técnico, como latência, interoperabilidade e custo de inferência de IA, tornam-se métricas de negócio. Eles afetam diretamente a experiência do cliente, a margem financeira e a velocidade da inovação. Empresas pioneiras como Netflix e Spotify já trilharam esse caminho: elas combinam múltiplas plataformas e padrões abertos, concentrando energia naquilo que gera vantagem competitiva, em vez de tentarem construir tudo internamente. Elas orquestram!

### A Cultura como Catalisador Final

No fim, a dimensão mais decisiva é a cultural. A tecnologia só cumpre seu potencial transformador quando a organização a reconhece como o próprio tecido do negócio, não como uma função de suporte. A visão da TI como um centro de custos deve ser substituída por uma compreensão madura de que tecnologia é estratégia. Cabe ao líder criar o ambiente para que equipes multifuncionais, unindo negócio e tecnologia, floresçam, acelerando a inovação com governança e segurança.

Depois de tantos projetos, erros e acertos, minha convicção é clara: o futuro da liderança em tecnologia não está em dominar cada detalhe técnico, mas em criar as condições para que um ecossistema complexo e distribuído funcione em harmonia. O líder de hoje é um maestro: define os princípios, estabelece a governança e equilibra inovação com controle. E acima de tudo, ele deve assumir a complexidade com serenidade para transformar operações intrincadas em organizações resilientes, inovadoras e, fundamentalmente, mais humanas.

(\*) Diretor de Estratégia na Verity.

## Tecnologia, governança e cultura: o novo cenário da advocacia tradicional

Fernanda Martorelli (\*)

O setor jurídico brasileiro está passando por uma transformação profunda que vai muito além da simples adoção de ferramentas tecnológicas. Trata-se de repensar como os escritórios de advocacia operam, lideram e entregam valor aos clientes.

A tradição, embora continue sendo um ativo valioso, precisa se integrar a práticas capazes de responder à complexidade e à velocidade do mercado contemporâneo. Em 2025, o Brasil conta com mais de 1,5 milhão de advogados registrados na OAB, consolidando-se como o país com a maior proporção de advogados per capita do mundo.

Nesse cenário, os recursos tecnológicos deixaram de ser meros auxiliares e se tornaram parte central da estratégia dos escritórios. A automação de tarefas, a inteligência artificial aplicada a análises jurídicas e o uso estruturado de dados ampliam a eficiência e permitem que os especialistas concentrem o seu tempo no que exige julgamento humano e visão crítica. Ferramentas como jurimetria já são utilizadas para prever resultados de processos e otimizar decisões estratégicas, trazendo maior assertividade ao trabalho jurídico.

A governança também se tornou um pilar essencial para escritórios que desejam crescer de forma sustentável. Estruturas claras de tomada de decisão, alinhamento entre sócios e transparência com clientes e colaboradores garantem consistência a longo prazo e reduzem riscos reputacionais. O que antes era um diferencial restrito ao universo corporativo agora se tornou competitivo no setor jurídico, sendo decisivo para a consolidação e longevidade das bancas.

Além de tecnologia e governança, a cultura organizacional define se um escritório está preparado para se reinventar. Liderar não significa apenas moldar pessoas e padrões, mas criar espaço para que talentos floresçam. Diferentes competências, perspectivas e vozes se somam para gerar soluções mais completas e inovadoras para os clientes. Uma cultura que valoriza autonomia, colaboração e aprendizado contínuo transforma equipes em verdadeiras



orquestras de talentos, capazes de enfrentar os desafios de um mercado em constante evolução.

O setor também observa tendências emergentes que reforçam essa transformação. A área de Legal Operations, por exemplo, organiza processos internos, gestão financeira, tecnologia e inteligência de dados, promovendo maior eficiência e controle estratégico. A inovação aberta, por meio da colaboração entre escritórios e empresas de tecnologia, permite o desenvolvimento de soluções customizadas para as demandas do setor. Além disso, a internacionalização e parcerias estratégicas têm ampliado o alcance dos escritórios, como demonstra a aliança entre escritórios brasileiros e europeus, oferecendo serviços coordenados para clientes com interesses globais.

A tradição e a transformação não são forças opostas. Uma trajetória sólida se fortalece quando se incorporam tecnologia com propósito, práticas de governança estruturadas e uma cultura que valoriza autonomia e colaboração. É nesse ponto de convergência entre legado e futuro que os escritórios encontram sua capacidade de gerar valor consistente para clientes, equipes e sociedade. A advocacia que se reinventa não abandona sua essência; ela amplia sua atuação para responder à complexidade de um mundo em transformação, mantendo relevância, competitividade e compromisso com resultados de longo prazo.

(\*) CEO de Martorelli Advogados, onde lidera a transformação de desafios em oportunidades por meio de uma gestão estratégica, inovadora e voltada à eficiência.



aiyumi\_CANVA



CRESCIMENTO

## MERCADO LIVRE DE ENERGIA CRESCE 26% NO 1º SEMESTRE E AVANÇA NO PAÍS

Com migração de 13,8 mil novos consumidores, movimento é destaque no Brasil em 2025

O Mercado Livre de Energia cresceu 26% no primeiro semestre de 2025 no Brasil, com mais de 13 mil novos consumidores vindo do mercado regulado, essa migração está sendo impulsionada principalmente por empresas de menor porte e pelos setores de comércio e serviços, segundo dados da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE).

Além disso, o movimento indica uma expansão em diversas regiões do país, mostrando que o mercado está se consolidando e se tornando mais acessível para variados tipos de clientes. Isso significa a consolidação do modelo como uma opção cada vez mais acessível e competitiva, oferecendo perspectivas de ampliação para diversos setores nos próximos anos.

### Crescimento no primeiro semestre

Segundo levantamento da CCEE, o consumo no mercado livre entre janeiro e junho de 2025 alcançou 29.565 MW médios, o que já está correspondendo por 41,3% da demanda nacional de energia elétrica. No total, o Brasil superou a marca de 77 mil unidades consumidoras no ACL e, entre as 77.156 unidades consumidoras livres, 30.849 são varejistas, com demanda inferior a 500 kW.

ACL é a sigla para Ambiente de Contratação Livre, que é o segmento do mercado livre de energia elétrica. Essa



área é onde os consumidores (empresas) podem negociar o fornecimento de energia diretamente com geradoras ou comercializadoras.

### Adesão de setores e estados

Entre os estados, São Paulo liderou com cerca de 4,1 mil migrações e o Paraná registrou o crescimento percentual mais rápido, com 1,6 mil novas adesões e aumento de 135%. Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Santa Catarina também tiveram destaque, além do forte avanço em estados das regiões Norte, Centro-Oeste e Nordeste. Desde

2024, o mercado livre de energia já possui participação em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal.

A CCEE destaca que esse avanço não se limita mais apenas aos grandes centros industriais, como os estados da região Sudeste. Mato Grosso, Amazonas, Maranhão e Rondônia também apresentaram crescimentos relevantes, provando que a abertura do mercado livre está em andamento em todas as regiões do país.

O setor de serviços liderou as adesões, com mais de 4,4 mil novos consumidores. Logo atrás, aparecem o comércio e segmentos como alimentos, manufatura, saneamento e metalurgia. Entre os perfis de clientes que mais migram, estão: padarias, farmácias, hotéis e cafeterias, consolidando de vez a presença das PMEs no mercado livre de energia.

### Mercado Livre de Energia e empresas

O Mercado Livre de Energia permite que empresas negociem o fornecimento de energia diretamente com as companhias, possibilitando contratos mais flexíveis e uma possível economia de até 35% na conta mensal. Desta forma, as empresas definem preço, prazo, quantidade e tipo de energia, diferente do mercado regulado onde a compra é obrigatória da distribuidora local com tarifas fixas definidas.

As empresas que são consumidoras de alta tensão ou superior a 2,3kW, já podem escolher de qual fornecedor desejam comprar energia. A migração é para instituições com conexão em média ou alta tensão (Grupo A), e mesmo PMEs podem se beneficiar com essa flexibilização das regras, possibilitando redução de custos e alinhamento do consumo a fontes renováveis.

A abertura do Mercado Livre de Energia para novos consumidores do Grupo A está prevista na Portaria 50/2022 do Ministério de Minas e Energia (MME). Até o momento, apenas as empresas que pagavam contas de energia acima de R\$ 150 mil poderiam migrar para esse mercado.

De acordo com a Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia (Abraceel), ao todo existem cerca de 160 mil empresas, entre pequenas, médias e grandes, que podem fazer a transferência da alta tensão para o mercado livre. Neste ano, a expectativa é que 20 mil novos consumidores façam a migração.

### Oportunidades futuras

A tendência para os próximos meses do ano é que o crescimento desse movimento, acompanhado por avanços tecnológicos e novas regras, continue cada vez mais rápido, isso se deve à competição acelerada entre os fornecedores e à busca das empresas por maior autonomia de controle na gestão de seus custos de energia.

A ABRACEEL (Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia) destaca a importância da abertura total do mercado, prevista para a partir de 2027, possibilitando mais competitividade e flexibilidade a todos os consumidores. A entrada de pequenas empresas e consumidores rurais mostra que o mercado livre de energia deixou de ser um espaço limitado somente a grandes indústrias, e se tornou uma opção democrática em todo o país.

“ De acordo com a Associação Brasileira dos Comercializadores de Energia (Abraceel), ao todo existem cerca de 160 mil empresas, entre pequenas, médias e grandes, que podem fazer a transferência da alta tensão para o mercado livre. Neste ano, a expectativa é que 20 mil novos consumidores façam a migração.

alexiL\_CANVA