

Empresas & Negócios

mnb_CANVA

REVER ESTRATÉGIAS



TENDÊNCIAS DO COMÉRCIO EXTERIOR PARA 2026: O QUE AS EMPRESAS PRECISAM ANTECIPAR

[Leia na página 8](#)

Mercado de capitais

Finanças descentralizadas ganham tração e ampliam espaço na nova economia digital

Avanço da Tokenização e expansão da Renda Fixa Digital reposicionam o mercado de capitais; especialista explica por que a infraestrutura descentralizada passa a sustentar produtos institucionais e a atrair investidores profissionais

O crescimento da Renda Fixa Digital e a expansão global das Finanças Descentralizadas (DeFi) começam a alterar a dinâmica do mercado de capitais. Relatórios de consultorias internacionais indicam que o segmento de ativos fracionados digitalmente (tokenizados) pode superar US\$ 10 trilhões até 2030, impulsionado pela migração de produtos tradicionais para estruturas digitais, que oferecem fracionamento, rastreabilidade e eficiência operacional.

No Brasil, o avanço regulatório e o amadurecimento das plataformas que sustentam emissões digitais têm acelerado esse movimento. A avaliação é de Beny Fard, consultor de valores mobiliários, cofundador da B8 Partners e da fintech DeFin, que afirma que a tecnologia deixou de ser um experimento para se tornar vetor da nova economia. "A digitalização da dívida e do crédito é um fenômeno estrutural. Quando combinamos governança institucional com infraestrutura blockchain, conseguimos aproximar emissores e investidores de forma mais eficiente", diz.

O avanço da Renda Fixa Digital ocorre em paralelo ao crescimento das finanças descentralizadas no cenário global. Estudos recentes mostram que o volume total bloqueado (TVL) em protocolos DeFi superou os US\$ 60 bilhões em 2024, e dobrou esse volume em meados de 2025, após um período de retração, acompanhado pelo aumento do interesse institucional em operações lastreadas em ativos reais. Esse movimento tem atraído investidores em busca de produtos mais transparentes e de maior previsibilidade



Divulgação

Beny Fard

“A digitalização da dívida e do crédito é um fenômeno estrutural. Quando combinamos governança institucional com infraestrutura blockchain, conseguimos aproximar emissores e investidores de forma mais eficiente.”

de fluxo, conectando o ecossistema cripto à economia tradicional.

No Brasil, a combinação entre regulação específica, como as Resoluções CVM 88e/231/232 e a evolução das plataformas de emissão criou condições para o surgimento de estruturas híbridas. A tokenização viabiliza operações fracionadas, permite auditoria contínua e reduz etapas de conciliação, aspectos que beneficiam

especialmente empresas de médio porte, historicamente pouco atendidas por grandes bancos. Segundo Fard, a eficiência técnica tem papel direto na ampliação do crédito. "A tokenização reduz assimetria de informação e simplifica o caminho até o investidor qualificado. Isso abre espaço para que empresas médias acessem soluções que antes eram restritas a corporações bilionárias", afirma.

A crescente demanda por operações digitais também reflete mudanças no comportamento dos distribuidores. Escritórios de investimento e consultorias têm buscado produtos de crédito estruturados que conciliam velocidade de execução e rigor analítico, o que estimulou o desenvolvimento de modelos baseados em Investment Banking as a Service (IBaaS), modelo de negócio da DeFin. A proposta de descentralizar a mesa de estruturação permite que agentes autônomos e plataformas ampliem sua atuação sem a necessidade de infraestrutura própria, fortalecendo o Middle Market.

A tendência aponta para a consolidação de um mercado de capitais híbrido, no qual fundamentos econômicos tradicionais coexistem com tecnologias de registro distribuído. A leitura de Fard é que a nova economia se formará justamente nessa interseção. "O futuro possivelmente não será 100% descentralizado, nem totalmente tradicional. É a combinação dos dois que permite criar produtos mais acessíveis, seguros e escaláveis. A Renda Fixa Digital está cada vez mais se tornando uma das portas de entrada para investidores institucionais na infraestrutura da Web3", conclui.

A perspectiva de expansão envolve a possibilidade de maior padronização, interoperabilidade entre plataformas e adoção mais ampla de sistemas de auditoria contínua. Se confirmada a trajetória atual, as finanças descentralizadas devem se consolidar como alicerce da nova economia, conectando tecnologia, governança e capital em arranjos mais eficientes para emissores e investidores.

Presentes de Natal: especialista alerta para riscos de golpes nas vendas online

Há quem prefira a praticidade de fazer as compras de Natal pela internet e, de acordo com a ABIACOM, as vendas online deste ano devem movimentar cerca de R\$ 26,82 bilhões, superando em quase 15% o valor do ano passado.



Dados e Inteligência são o novo motor do Varejo

O varejo está deixando de ser apenas um ponto de venda para se tornar um centro de análise comportamental em tempo real.



Guia para escolher a melhor inteligência artificial para sua startup

Descubra qual inteligência artificial é a melhor para sua startup: Gemini, ChatGPT, DeepSeek ou Manus. Compare desempenho, custos e aplicações reais.



O que muda nas métricas com as novas regras de privacidade das BigTechs?

Leandro Ferrari analisa como as políticas de privacidade das big techs em 2026 vão alterar indicadores, rastreamento e estratégias de crescimento digital.



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



Política

Anistia para o capitão
Heródoto Barbeiro



[Leia na página 2](#)

Economia da Criatividade

ESG e Educação: Quando o Propósito se Torna Estratégia de Marketing



Carol Olival

[Leia na página 4](#)

Projetos de inovação: 251 vagas com bolsas de até R\$ 12 mil

O programa Inova Talentos, iniciativa do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), está com 251 vagas abertas em dezembro de 2025 para atuação em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I). As oportunidades oferecem bolsas de até R\$ 12 mil e são voltadas a graduandos, mestrandos e doutorandos de diversas áreas do conhecimento. As bolsas têm duração inicial de 12 meses, com possibilidade de prorrogação por igual período (<https://iel.pandape.infojobs.com.br/>).

Negócios em Pauta

Divulgação: MPor

REGIÃO SUDESTE

575,5 milhões

+4,97%

em relação a 2024

PRINCIPAIS PORTOS

1º Porto de Santos (SP)	119,4 milhões t	+3,05%
2º Terminal de Tubarão (ES)	70,4 milhões t	+9,12%
3º Terminal Aquaviário de Angra dos Reis (RJ)	57,9 milhões t	+8,26%
4º Porto de Itaguaí (RJ)	53,7 milhões t	-2,0%
5º Terminal do Petróleo TPE (SP)	49,6 milhões t	+15,43%

PRINCIPAIS MERCADORIAS

Mínério de ferro	194,2 milhões t	+7,46%
Petróleo e derivados	152,2 milhões t	+10,35%
Óleo bruto	60,0 milhões t	+2,17%
Contêineres		

Portos do Sudeste movimentam 575,5 milhões de toneladas entre janeiro e outubro

A movimentação de cargas nos portos da região Sudeste alcançou 575,5 milhões de toneladas entre janeiro e outubro de 2025, segundo dados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq). O volume representa crescimento de 4,97% em relação ao mesmo período de 2024, mantendo o Sudeste como principal eixo logístico do Brasil e movimentando os maiores volumes de cargas no sistema portuário nacional. O desempenho regional foi sustentado principalmente pelos graneis sólidos, que somaram 299,7 milhões de toneladas, com alta de 4,20% frente a 2024. Os graneis líquidos alcançaram 187,3 milhões de toneladas, registrando crescimento de 7,74%, fortemente influenciados pela movimentação de petróleo e derivados. Já as cargas em contêineres responderam por 60 milhões de toneladas, com expansão de 2,17%, enquanto a carga geral atingiu 28,6 milhões de toneladas, crescimento de 1,60% em relação a 2024.

[Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI



Pedro Kirilos / Firjan

Rio ganha novo Centro de Referência em Tecnologia da Informação e Comunicação

Em mais uma contribuição para transformar o Rio na Capital da Inteligência Artificial, a Firjan inaugura na sexta-feira (19/12) o novo Centro de Referência em Tecnologia da Informação e Comunicação (Digitech) da Firjan SENAI, sediado no edifício Eco Sapucaí, ao lado do Sambódromo, no Rio de Janeiro. Com mais de 2.500 m² e infraestrutura de ponta – de arena de cibersegurança a espaços hiper-realistas e de ciência de dados –, a unidade já nasce como o maior e principal polo de formação tecnológica do Estado, com capacidade de formar mais de 9 mil novos profissionais por ano em diversas certificações, num dos mercados de trabalho que mais crescem – e carecem de qualificação contínua – no Brasil e no mundo. Haverá tanto cursos pagos como gratuitos – incluindo modalidades de Aprendizagem, Qualificação, Aperfeiçoamento e Pós-Técnico.

[Leia a coluna completa na página 2](#)

Negócios & Carreira!

Rafael Amorim: foco, autoconhecimento e coragem para reinventar a própria trajetória



Fabiana Monteiro

[Leia na página 6](#)

Anistia para o capitão



Heródot Barbeiro (*)

Se dependesse apenas do governo, o capitão jamais seria anistiado.

Ele sempre foi desenhado como uma ameaça à democracia e à estabilidade política do Brasil. Um radical, dizem seus opositores. Está a soldo de uma potência estrangeira, dizem outros. O fato é que onde quer que apareça é reverenciado como um líder carismático. Louvado por uns e temido por outros.

A patente de capitão lhe dá visibilidade, ainda que há muito tempo deixou a farda e os quartéis. Mesmo nos meios militares levanta controvérsias, uma vez que não esconde sua oposição à ingerência de qualquer potência estrangeira no Brasil.

Ninguém nega que o capitão é um perseguido político. Ele mesmo faz questão de defender em público, ainda que isto lhe custe forte oposição, ideias consideradas extremistas. Mas é claro que ele tem um objetivo, uma proposta para o Brasil se desenvolver com suas próprias forças. Setores da direita temem que opte pela estatização da economia e impeça a privatização das empresas estatais.

Ele sempre deixou isso claro ao afirmar que alguns setores, como o petrolífero e o de mineração, não podiam jamais cair nas mãos de multinacionais, entre elas "As Sete Irmãs" do petróleo. O Exército sempre se

posicionou ao lado da chamada ala nacionalista, que é apoiada pela direita e esquerda das Forças Armadas.

O capitão está preso. Condenado a uma longa pena, acusado de ameaçar o Estado democrático de direito. Porém o presidente da República, pressionado pela queda de popularidade e oposição no Congresso Nacional, é empurrado a assinar uma anistia para centenas de presos, entre eles o capitão, que imediatamente volta à vida política.

O capitão Luís Carlos Prestes, expulso do Exército durante o Estado Novo, a ditadura direitista de Vargas, apresenta-se como candidato a senador pelo estado do Rio de Janeiro. A Constituição de 1946 garantiu liberdade política e Prestes manteve a liderança do Partido Comunista Brasileiro desde 1943. O PCB elegeu vários deputados federais e até apresentou um candidato à presidência da República. Foi eleito, com apoio de Vargas, o general Dutra.

O senador e capitão Luís Carlos Prestes atuou no Senado enquanto durou a liberdade do PCB. Chegou mesmo a votar um projeto que proibia a entrada de japoneses de qualquer idade e procedência no Brasil.

(*) - É professor e jornalista, âncora do Jornal Novabrasil, colunista do R7, do Podcast Mestre em História pela USP e inscrito na OAB. Palestras e mídia training. Canal no YouTube (www.herodoto.com.br).

Congestionamento no espaço: satélites quase colidem

Há poucos dias quase ocorreu uma colisão entre dois satélites em órbita, um deles recém-lançado pela China e o outro, um Starlink.

Vivaldo José Breternitz (*)

O vice-presidente de Engenharia da Starlink, Michael Nicolls, revelou que o equipamento chinês chegou a apenas 200 metros de distância de um de seus satélites. A margem é mínima diante da velocidade dos satélites em órbita baixa (entre 350 e 2.000 quilômetros acima da Terra), que ultrapassa 28 mil km/h, e poderia ter resultado na destruição dos dois equipamentos.

Nicolls alertou que incidentes semelhantes continuarão a ocorrer. "Grande parte do risco de operar no espaço vem da falta de coordenação entre operadores de satélites. Isso precisa mudar", afirmou.

Atualmente, há cerca de 12 mil satélites ativos em órbita baixa, dos quais aproximadamente 8 mil pertencem à Starlink. A velocidade desses equipamentos significa que qualquer colisão destruiria os envolvidos. Além disso, os fragmentos gerados por uma colisão poderiam multiplicar os danos, chegando ao que é chamado Síndrome de Kessler, uma reação em cadeia de colisões que aumentaria exponencialmente a quantidade de detritos em órbita e poderia tornar o espaço inutilizável por gerações.

Embora a ciência ofereça meios para evitar esse cenário, falta coordenação global. A China, por exemplo, não compartilha dados de trajetória de seus satélites em plataformas como o Space-Track.org dos EUA, ou a



União Internacional de Telecomunicações da ONU. Especialistas temem que apenas um acidente de grandes proporções leve a medidas de cooperação mais efetivas.

Enquanto isso, os planos de expansão das constelações de satélites seguem acelerados, aumentando o risco de colisões. A Starlink pretende chegar a cerca de 42 mil unidades para cobertura global de internet. A Amazon projeta mais de 3.200 satélites. Na China, o projeto Guowang fala em 13 mil, e a Shanghai Spacecom em 14 mil.

Na Europa, a Eutelsat OneWeb já conta com 648 satélites e discute uma segunda geração em escala ainda maior. E há outros projetos em andamento.

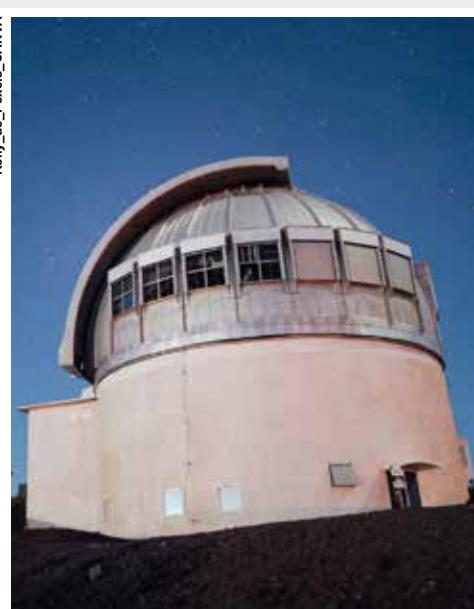
Esses números tornam mais clara a necessidade de coordenação – colisões significam problemas quase insolúveis para previsões meteorológicas, telecomunicações e outros.

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

Episódio de Mirando as Estrelas ilustra caminho que levou o Brasil a integrar consórcio do instrumento do maior telescópio do mundo

O episódio 10 da série Mirando as Estrelas, lançado em dezembro no canal Telescópio Gigante Magalhães - GMT Brasil, no YouTube, funciona como um retrato preciso de um processo científico e institucional que levou o Brasil a ocupar uma posição estratégica na astronomia mundial. Ao apresentar o desenvolvimento do instrumento MOSAIC, projetado para o Telescópio Extremamente Grande (ELT), o programa explicita o papel crescente de cientistas e engenheiros brasileiros em projetos internacionais de altíssima complexidade. Pouco depois da disponibilização do episódio, essa trajetória ganhou reconhecimento formal com a assinatura, em 1º de dezembro de 2025, do acordo que oficializou a aprovação do projeto do consórcio internacional, do qual o Brasil faz parte, para a construção do espectrógrafo MOSAIC, pelo European Southern Observatory (ESO).

Produzida em parceria entre o escritório brasileiro GMT Brasil, o Instituto de Astronomia, Geofísica e Ciências Atmosféricas da Universidade de São Paulo (IAG-USP) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), com realização da TV UNIVAT e apoio do Laboratório Nacional de Astrofísica (LNA), a série Mirando as Estrelas tem como objetivo apresentar a história da instrumentação astronômica no país e destacar os principais projetos nacionais e internacionais que contam com a participação de pesquisadores, engenheiros e técnicos brasileiros. A série parte de uma abordagem histórica e chega ao presente, mostrando como a astronomia contemporânea depende



cenário, o programa destaca a importância da participação brasileira no desenvolvimento de instrumentação astronômica, tanto para o avanço do conhecimento quanto para a formação de competências tecnológicas no país.

Essa evolução histórica encontra no MOSAIC um de seus exemplos mais expressivos. O instrumento é um espectrógrafo multiobjeto que integrará o ELT, telescópio do Observatório Europeu do Sul (ESO) em construção no deserto do Atacama, no Chile. Com um espelho primário de 39,3 metros de diâmetro, formado por quase 800 segmentos, o ELT será o maior telescópio óptico e infravermelho do mundo. O MOSAIC permitirá observar simultaneamente centenas de estrelas e galáxias, ampliando de forma inédita a eficiência das observações astronómicas e abrindo novas possibilidades para o estudo da formação das galáxias, da distribuição da matéria e da evolução química do Universo.

A professora Beatriz Barbuy, do IAG-USP, uma das principais cientistas brasileiras envolvidas no projeto, explica no episódio 10 o motivo pelo qual o MOSAIC representa um salto tecnológico e científico. "É um espectrógrafo multiobjeto, que observa 140 estrelas ou galáxias em resolução média e observa 80 objetos em alta resolução ao mesmo tempo. Isso é uma coisa que nenhum outro tem. É muito importante que seja multiobjeto, porque o tempo de telescópio é muito elevado e seria inviável fazer observações individuais quando existe um conjunto de alvos na mesma região do céu", afirma.

Número de provedores atuando no Brasil se estabiliza

O número de empresas provedoras de Internet atuando no Brasil se estabilizou, mas o setor apresenta maior qualificação e diversificação dos serviços oferecidos. É o que revela a TIC Provedores 2024, lançada nesta quarta-feira (17) pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br). A pesquisa, que está em sua 6ª edição, é conduzida pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), departamento do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br).

Realizado entre setembro de 2024 e abril de

2025, o levantamento estimou a existência de 11.853 provedores de acesso à Internet em atividade no país, resultado que sofreu pouca variação em relação a 2022 (11.630). Apesar de ter feito ainda um aumento significativo de outros serviços por parte dessas empresas. Destacam-se a telefonia sobre IP (VoIP), oferecida por 35% dos provedores (ante 23% em 2022); a transmissão de TV via protocolo IP (IPTV), que saltou de 20% para 32%, e os serviços de segurança digital, cuja proporção cresceu de 24% para 32%.

A busca por aprimoramento também impulsionou a adoção de tecnologias essenciais para a infraestrutura da Internet. A oferta de IPv6 aos clientes cresceu, sendo disponibilizada por 72% dos provedores em 2024 – um avanço frente aos 64% de 2022 e aos 40% de 2020. A participação no IX.br (Brasil Internet Exchange), maior conjunto de Pontos de Troca de Tráfego Internet (PTT) do mundo, foi informada por 34% das empresas, que apontaram a melhora da qualidade dos serviços de Internet (34%) e o acesso a redes de distribuição de conteúdo (28%) como principais motivos para a adesão.

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

Responsável: Lilian Mancuso

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.

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: [\(netjen@netjen.com.br\)](mailto:(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.

José Hamilton Mancuso (1936/2017)

Empresas & Negócios

Editorias
Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br);
Comercial: comercial@netjen.com.br
Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

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

ISSN 2595-8410

Fundações sem fins lucrativos pagam salários maiores que empresas

As fundações privadas e associações sem fins lucrativos pagaram, em 2023, salários maiores que o de empresas

Os trabalhadores das fundações e associações recebiam, em média, R\$ 3.630,71, o que correspondia a 2,8 salários mínimos. Já as empresas pagavam 2,5 mínimos. Em 2023, ano-base da pesquisa, o valor médio do salário mínimo ficou em R\$ 1.314,46.

Tanto as instituições sem fins lucrativos quanto as empresas tiveram patamar de salário abaixo da administração pública, que pagou quatro salários mínimos em média. Os dados fazem parte de um levantamento divulgado ontem (18) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O estudo é uma radiografia das fundações privadas e associações sem fins lucrativos (Fasfil) no país. Os dados



As fundações privadas e associações empregaram 2,7 milhões de pessoas, o que representa 5,1% do total de trabalhadores no país.

foram coletados no Cadastro Central de Empresas do IBGE (Cempre).

O levantamento começou a ser feito em 2002, mas, como houve mudança de metodologia, os dados de 2023 só podem ser comparados aos de 2022. O instituto

explica que são classificadas como Fasfil as associações comunitárias, fundações privadas, entidades religiosas, instituições educacionais e de saúde sem fins lucrativos.

Outras entidades, como sindicatos, partidos políticos, condomínios e órgãos

paraestatais, como o Sistema S, não fazem parte do universo. Esse grupo à parte é chamado de entidades sem fins lucrativos, em vez de associações. OIBGE identificou que, de 2022 para 2023, o número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos cresceu 4%, passando de 573,3 mil para 596,3 mil.

Esse contingente representa 5% do total de organizações (11,3 milhões), amplo conjunto que inclui também empresas e órgãos da administração pública. As fundações privadas e associações empregaram 2,7 milhões de pessoas, o que representa 5,1% do total de trabalhadores no país, e pagaram 5% dos salários (ABr).

Caixa paga Bolsa Família a beneficiários com NIS de final 7

A Caixa Econômica Federal paga nesta quinta-feira (18) a parcela de dezembro do Bolsa Família aos beneficiários com Número de Inscrição Social (NIS) de final 7. O valor mínimo corresponde a R\$ 600, mas, com o novo adicional, o valor médio do benefício sobe para R\$ 691,37.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, neste mês, o programa de transferência de renda do Governo Federal alcançará 18,7 milhões de famílias, com investimento de R\$ 12,74 bilhões.

Além do benefício mínimo, há o pagamento de três adicionais: o Benefício Variável Familiar Nutriz paga seis parcelas de R\$ 50 a mães de bebês de até seis meses de idade, para

garantir a alimentação da criança; há também acréscimo de R\$ 50 a gestantes e nutrizes (mães que amamentam), um de R\$ 50 a cada filho de 7 a 18 anos e outro, de R\$ 150, a cada criança de até 6 anos.

No modelo tradicional do Bolsa Família, o pagamento ocorre nos últimos dez dias úteis de cada mês. No entanto, por causa das festas de fim de ano, o calendário de dezembro é antecipado em cerca de dez dias, para dar tempo dos benefícios serem depositados antes do Natal. O beneficiário poderá consultar informações sobre as datas de pagamento, o valor do benefício e a composição das parcelas no aplicativo Caixa Tem, usado para acompanhar as contas poupança digitais do banco (ABr).

O papel da mulher no mercado de tecnologia: avanços e desafios

Jaqueleine Dalpont Ventimiglia (*)

O mercado de tecnologia vive uma das transformações mais significativas das últimas décadas — e, no centro desse movimento, está a crescente presença feminina

de modelos femininos na liderança e ambientes ainda pouco acolhedores continuam sendo realidade. A maternidade e a dupla jornada também têm impacto direto na permanência das mulheres no setor, expondo a necessidade de políticas mais robustas de inclusão, flexibilidade e apoio institucional.

Embara as mulheres ainda representem menos de um terço da força de trabalho global no setor, sua participação tem avançado de forma consistente, impulsionada por iniciativas de formação, políticas de diversidade e uma mudança cultural cada vez mais visível.

Em um ambiente historicamente dominado por homens, elas ocupam, passo a passo, posições estratégicas que vão desde a liderança corporativa até áreas técnicas de alta especialização, como ciência de dados, cibersegurança e inteligência artificial.

Esse avanço não é apenas uma questão de equidade: é também um motor de inovação. Diversos estudos internacionais apontam que equipes plurais — especialmente em tecnologia — tomam decisões mais assertivas, criam produtos mais inclusivos e respondem com maior eficiência às demandas de um mercado diverso como o brasileiro. Apresenta feminina amplia o repertório, desafia vieses inconscientes e traz novas perspectivas para soluções complexas.

Apesar do progresso, os desafios persistem. Barreiras como desigualdade salarial, falta de representatividade, escassez

Por outro lado, a nova geração já aponta um caminho promissor. Cada vez mais meninas ingressam em cursos ligados à tecnologia, influenciadas por programas de capacitação, comunidades de mulheres desenvolvedoras e ações voltadas à alfabetização digital. Empresas que investem em diversidade não apenas atraem novos talentos, mas também fortalecem sua competitividade em um cenário global acelerado pela IA e pela automação.

O papel da mulher na tecnologia, portanto, é decisivo para o futuro da inovação. Não se trata apenas de ocupar espaços, mas de transformar a forma como o setor pensa, cria e entrega soluções para a sociedade. À medida que mais mulheres ascendem nesse ecossistema, o mercado se torna mais criativo, mais ético e mais equilibrado — e o avanço de toda a indústria acompanha esse movimento.

A inclusão feminina deixou de ser tendência e se tornou exigência estratégica. O próximo salto depende do compromisso contínuo de empresas, governos e instituições para garantir que a tecnologia seja, de fato, um espaço para todos.

(*) - É CFO da Upp Tecnologia.

Produção científica brasileira volta a crescer

Depois de dois anos em queda, a produção científica brasileira voltou a crescer em 2024, com a publicação de mais de 73 mil artigos. O número representa um avanço de 4,5% na comparação com 2023, conforme aponta novo relatório publicado pela editora científica Elsevier em parceria com a agência de notícias científicas Bori.

Apesar disso, a ciência brasileira ainda precisa aumentar sua produtividade para recuperar o patamar anterior às quedas. Em 2021, foram 82.440 artigos científicos publicados. O levantamento também mostra aumento expressivo na quantidade de pesquisadores brasileiros que publicaram artigos na última década. Em 2004, eram 205

autores a cada 1 milhão de habitantes, já no ano passado, essa proporção quase quintuplicou para 932 por milhão.

O relatório é feito a partir da Scopus, a maior base de dados de literatura científica revisada por pares do mundo, que inclui mais de 100 milhões de publicações editadas por cerca de 7 mil editoras nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais, artes e humanidades.

Já a análise por áreas mostra que as ciências da natureza seguem como as que mais publicam no Brasil, seguidas pelas ciências médicas. No entanto, o maior aumento em 2024 foi verificado entre os artigos de engenharias e tecnologias: 7,1% (ABr).

Além do benefício mínimo, há o pagamento de três adicionais: o Benefício Variável Familiar Nutriz paga seis parcelas de R\$ 50 a mães de bebês de até seis meses de idade, para



NEGÓCIOS em PAUTA

lobato@netjen.com.br

A - Contas Pendentes

Uma parcela dos brasileiros deve atravessar a virada do ano com contas pendentes. Levantamento da fintech meutudo, feito com 5.143 pessoas, aponta que, até outubro deste ano, 31% tinham alguma dívida em aberto. A pesquisa mostra que, entre os endividados, 38% não sabem se conseguirão quitar os débitos ainda em 2025. Outros 25% preveem que a regularização ficará apenas para 2026. Como alternativa, 51% pretendem cortar gastos nos próximos meses e 22% planejam renegociar ou buscar crédito com juros menores.

B - Mais Lembrada

A Honda foi apontada como a marca mais lembrada pelos brasileiros quando o assunto é carro. É isso o que aponta uma pesquisa do Web-motors Autoinsights, ferramenta que fornece dados e informações sobre o mercado automotivo brasileiro, para mapear a percepção dos compradores sobre as montadoras e os atributos mais valorizados na escolha de um veículo. No total, foram mais de 3 mil respostas colhidas entre 28 de novembro e 2 de dezembro, com margem de erro de 5%. Na sequência, estão Volkswagen (16,29%), Chevrolet (15,14%), Fiat (14,79%), Toyota (12,89%), BMW (5,60%), Hyundai (5,60%), Ford (5,10%) e Mercedes-Benz (3,70%) e outras (3%).

C - Listas de Casamento

Os presentes de casamento registraram aumento no valor médio em 2025, segundo levantamento do Casar.com, maior plataforma de sites e listas de casamento do país, realizado em parceria com a Assessoria VIP. O ticket médio chegou a R\$ 418,93 — um crescimento de 6,6% em relação a 2024, quando a média foi de R\$ 392,97. O valor investido pelos convidados varia conforme diversos fatores, como o grau de proximidade com os casais e aspectos culturais ou regionais. No entanto, segundo a pesquisa, entre as categorias mais escolhidas, itens para cozinha seguem na liderança (30,59%), seguidos por eletrônicos (16,52%) e por opções de lua de mel e experiências (15,28%).

D - Eficiência Logística

A AkzoNobel, multinacional holandesa de tintas e revestimentos, anuncia a inauguração oficial de um Centro de Distribuição (CD) em Betim, Minas Gerais. Dedicado exclusivamente à unidade de negócios de Tintas Decorativas, incluindo sua marca amplamente conhecida, a Coral, o CD tem como objetivo otimizar a eficiência logística e elevar o nível de serviço aos clientes da região. Com 4.100 m² de área destinada ao depósito e sala comercial, o espaço com instalações modernas contribuirá diretamente para a redução do prazo médio de entrega dos pedidos — de 13 dias para 6 dias — atendendo mais de 50% do Estado.

E - Isenção de IPVA

A Assembleia Legislativa de São Paulo (Alesp) aprovou na quarta-feira (17) o projeto de lei do Governo de São Paulo que pode isentar até 4,3 milhões de motocicletas, ciclomotores e motonetas de até 180 cilindradas de propriedade de pessoas físicas do pagamento de IPVA. A isenção passa a valer em 2026 para veículos em situação regular de registro e licenciamento. A medida impacta milhões de motociclistas e tem forte impacto no orçamento de quem utiliza a moto como instrumento de trabalho, especialmente entregadores e prestadores de serviço.

F - Cobrança Automática

O Rodoanel Norte está prestes a entrar em operação e contará com o sistema de pôrticos eletrônicos para pagamento de tarifas, o Sigma Fácil Sem Parar. Trata-se de um modelo de cobrança mais moderno, que garante agilidade no trajeto, já que os veículos não precisam parar na rodovia, além de ser mais econômico, pois o motorista paga apenas pelo trecho percorrido. O sistema também é mais seguro, uma vez que elimina a necessidade de parada ou redução de velocidade dos veículos, diminuindo o risco de acidentes. A cobrança é feita de forma totalmente automática, por meio leitura da placa do veículo ou da tag.

G - Bens Inseríveis

O Fundo Social de São Paulo realizará, no dia 8 de janeiro o primeiro leilão eletrônico de 2026, com 164 lotes de bens públicos inseríveis. O certame será realizado em ambiente online, na modalidade de maior lance por lote, e será conduzido pelo leiloeira oficial Miriam Aparecida Trindade Gir, registrada na Jucesp sob o nº 617. Entre os itens disponíveis estão notebooks, celulares, monitores, televisores, sucatas de equipamentos de informática, materiais hospitalares, tomógrafo, freezers, baterias automotivas, pneus usados, placas veiculares de alumínio e jet-ski. Os interessados deverão realizar cadastro prévio no site (<https://ricoleiloes.com.br>).

H - Melhor Rodovia

A Confederação Nacional do Transporte – CNT divulgou o ranking de rodovias do Brasil. A partir de rigorosos critérios de avaliação entre a malha sob concessão e pública, a SP-270 – Rodovia Raposo Tavares, de Ourinhos a Presidente Epitácio, foi eleita a melhor rodovia do país na 30ª edição da Pesquisa CNT Rodovias. A classificação coloca no topo do pódio os 274 quilômetros de malha da rodovia administrada pela CART Concessionária de Rodovias em uma lista de 545 rodovias brasileiras, uma extensão de 114.197 quilômetros.

I - Manutenção do Canal

A Autoridade Portuária de Santos (APS) realiza, a partir deste domingo (21), um serviço programado de dragagem de manutenção do canal de navegação e berços de atracação do Porto de Santos. O serviço está previsto para seguir até 28 de fevereiro do próximo ano e visa manter a profundidade do Porto em 15 metros. O porto está situado em um estuário que recebe volume significativo de sedimentos que podem provocar assoreamento e reduzir a profundidade do canal, principalmente em razão de chuvas, em especial as tempestades de verão, e de eventos oceanográficos de grande intensidade, como ressacas. Assim, a dragagem de manutenção é fundamental para assegurar a eficiência das operações portuárias.

J - Prêmio de Economia

O BNDES anunciou os vencedores da 39ª edição do Prêmio BNDES de Economia, que reconhece estudos acadêmicos com contribuições relevantes para o desenvolvimento econômico e social do país. Na categoria Mestrado, o 1º lugar foi concedido à dissertação 'O trabalho no tempo da financeirização', de Lucas Prata Feres, defendida no Instituto de Economia da Unicamp. Já na categoria Doutorado, o 1º lugar ficou com a tese 'Macroeconomia aberta no curto prazo e restrições externas: para além do trilema de política monetária', de Nathalie Martins. Os prêmios foram entregues na quarta-feira (17), durante o 53º Encontro Nacional de Economia (Anpec 2025), no Insper, em São Paulo.



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#Full Sail Brazil Community

ESG e Educação: Quando o Propósito se Torna Estratégia de Marketing

Nos últimos anos, tenho observado uma transformação profunda na forma como as famílias escolhem escolas e universidades. O que antes era uma decisão pautada apenas por qualidade acadêmica e infraestrutura, hoje passa também por propósito e valores. Em um mundo cada vez mais consciente, instituições educacionais que se comprometem com práticas sustentáveis, sociais e éticas se destacam. O conceito de ESG — que abrange meio ambiente, responsabilidade social e governança — deixou de ser apenas um diferencial corporativo e passou a ser um dos pilares do posicionamento de marca na educação.

Na minha experiência com marketing educacional, percebo que o público quer mais do que boas aulas: quer ver coerência entre discurso e prática. As novas gerações, especialmente a Geração Z, valorizam marcas que se posicionam e contribuem ativamente para o bem comum. Kotler e Sarkar (2018) afirmam que “as empresas orientadas por propósito constroem lealdade e confiança porque conectam sua marca a causas significativas”. No caso das instituições de ensino, isso se traduz em projetos

de sustentabilidade, ações de impacto social, inclusão e transparéncia em suas políticas de gestão. O ESG, quando aplicado de forma genuína, transforma a reputação institucional e fortalece o vínculo emocional com alunos e famílias.

Tenho visto escolas que adotam práticas ESG alcançarem resultados notáveis. Um colégio que implementa programas de educação ambiental, por exemplo, não apenas ensina sustentabilidade, mas a prática. Universidades que promovem diversidade e inclusão em seus campi tornam-se mais atrativas para estudantes e empresas parceiras. Segundo a Deloitte (2022), 57% dos jovens escolhem marcas — inclusive instituições educacionais — que demonstram compromisso com responsabilidade social. Essa tendência reforça a ideia de que o propósito é, hoje, um ativo estratégico de marketing.

Comunicar ESG, no entanto, exige autenticidade. Não se trata de criar campanhas pontuais ou “greenwashing”, mas de integrar o propósito ao DNA institucional. É preciso que professores, alunos e colaboradores vivenciem esses valores no dia a dia. Quando isso acontece, o marketing deixa de ser apenas persuasivo e se torna inspirador. O papel do

comunicador é amplificar boas práticas e construir uma narrativa coerente, que une missão e impacto.

Ao longo da minha trajetória, especialmente ao lado da Full Sail University, aprendi que o propósito é o elo mais poderoso entre marca e comunidade. Na educação, comunicar ESG é mais do que uma estratégia de marketing — é um compromisso com o futuro. E o futuro, como sabemos, pertence a quem ensina e aprende com consciência.

Referências

- Deloitte. (2022). *2022 Global Gen Z and Millennial Survey*. Retrieved from <https://www.deloitte.com>
- Kotler, P., & Sarkar, C. (2018). *Brand Activism: From Purpose to Action*. New York: Idea Bite 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, provendo constantes debates sobre como o binômico criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

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 DIONES DE OLIVEIRA DIAS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 22/11/1988, porteiro, natural de Igarapé Grande - MA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filho de Francisco Dias e de Leonilde Barbosa de Oliveira; A pretendente: **FERNANDA FERREIRA DE OLIVEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 18/11/1994, vendedora, natural de Sabinópolis - MG, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Lucio de Oliveira e de Edineia Ferreira de Oliveira.

O pretendente: **GILBERTO OLIVEIRA MAIA JUNIOR**, brasileiro, divorciado, nascido aos 04/05/1983, motorista, natural de Jaguacuara - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Gilberto Oliveira Maia e de Sineide dos Santos Maia; A pretendente: **ERIANE FIGUEIREDO**, brasileira, divorciada, nascida aos 10/08/1990, manicure, natural de Diadema - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Helio Figueiredo e de Maria Lourdes Figueiredo.

O pretendente: **CLAUDEMIR FONTINELA DE MEDEIROS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 05/11/1997, motoboy, natural de Piracuruca - PI, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Wilson Fontinela de Medeiros e de Luisa Maria de Jesus; A pretendente: **FRANCISCA ZENEIDE ALMEIDA MENDES**, brasileira, solteira, nascida aos 13/08/1984, do lar, natural de São Benedito - CE, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francisco Alves Mendes e de Maria do Socorro Almeida Mendes.

O pretendente: **NICOLAS FERREIRA OLIVEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 30/08/1992, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Adervaldo Francisco Oliveira e de Izilda Ferreira da Silva; A pretendente: **MARIA SUELIS ISIDORIO DO NASCIMENTO**, brasileira, solteira, nascida aos 01/06/1983, saladeira, natural de União dos Palmares - AL, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Alves dos Nascimentos e de Maria José Isidoro do Nascimento.

O pretendente: **JOSÉ RENATO ALVES SENA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 22/02/1988, sushiman, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Vitalina Alves Sena; A pretendente: **RENATA DE OLIVEIRA VILA BOAS**, brasileira, divorciada, nascida aos 06/11/1984, operadora líder de supermercado, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Sérgio Vila Boas e de Marta Aparecida de Oliveira.

O pretendente: **JOÃO MARIA BARBOSA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 12/01/1969, motorista, natural de Galvão - SC, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Valdomiro Barbosa e de Terezinha Barbosa; A pretendente: **NEILDES SANTOS DO NASCIMENTO**, brasileira, solteira, nascida aos 20/05/1974, cozinheira, natural de Conde - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francisco do Nascimento e de Filomena Santos do Nascimento.

O pretendente: **KÉVEN LUIZ DE OLIVEIRA PAJEU**, brasileiro, solteiro, nascido aos 14/11/2004, auxiliar de serviços gerais, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Luiz Carlos de Jesus Pajeu e de Michele Alves de Oliveira; A pretendente: **ANA CRISTINA DIAS BARBOSA**, brasileira, solteira, nascida aos 18/09/2007, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Tiago Silva Barbosa e de Bianca da Silva Dias.

O pretendente: **ÁTILA BRUNO DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 04/11/1990, porto, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Veríssimo da Silva e de Kelly Cristina Costa Silva; A pretendente: **TAMires RODRIGUES LEAL**, brasileira, solteira, nascida aos 30/11/1989, contadora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Elizeu Queiroz Leal e de Marinalva Rodrigues de Oliveira Leal.

Fim do ano: festividades tendem a aumentar ainda mais a inadimplência

Fabrício Tonegutti dá dicas para economizar durante este período

A inadimplência e o endividamento das famílias brasileiras já preocupam alguns setores da economia. De acordo com a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic) da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), do total de famílias endividadas, 30,5% informam que estão com as dívidas atrasadas e 13,2% dizem que não terão condições de pagar as parcelas. O percentual daqueles que não tem condição de honrar seus débitos é o maior da série histórica. Mesmo diante deste cenário econômico desafiador, o consumo no final do ano segue crescendo impulsionado pela Black Friday e festividades, como: Natal e Réveillon.

O especialista em direito tributário pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e diretor da Mix Fiscal, Fabrício Tonegutti, alerta sobre a importância do planejamento financeiro em dia para não começar o ano endividado.

“É um período em que as pessoas conseguem crédito fácil, há um marketing agressivo e uma pressão emocional de presentear especialmente durante essa época. Além da sensação de recompensa depois de um ano difícil, 49% das pessoas vão usar

o cartão de crédito para fazer as compras e 77% dessas compras serão parceladas, ou seja, boa parte do natal deste ano será paga ao longo de 2026”, ressalta o diretor da Mix Fiscal, empresa com 20 anos de experiência em inteligência tributária para o varejo.

Um grande problema é a facilidade de parcelar as compras, as pessoas se esquecem de fazer as contas. E o que parecia uma vantagem acaba se tornando uma dívida difícil de quitar. Novembro e dezembro funcionam como um motor temporário da economia, o varejo acaba contratando cerca de 100 mil empregos temporários e essas vendas garantem fluxo de caixa para as empresas, mas é preciso cautela com gastos e parcelamentos desnecessários.

“O consumo e a emoção andam juntos. A verdade é que o fim do ano tem um poder: acelerar a economia ao mesmo tempo que testa os limites do bolso das famílias. É festa, tradição, emoção, mas também é matemática, então, meu conselho é aproveitar esse período festivo celebrando ao lado de quem se ama, mas lembrando sempre que o melhor presente é começar janeiro sem dor de cabeça e dívidas. Compre com consciência, porque a economia agradece, mas o futuro e o bolso também”, conclui Tonegutti.

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS 15º Subdistrito - Bom Retiro

Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - 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: **LUCAS MATEUS SOUSA NASCIMENTO**, nascido em Cruz, CE (registrado no distrito de Aranaú em Aracauá, CE), no dia 27/03/2001, profissão vendedor, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de Francisco das Chagas Nascimento e de Maria Luciene de Sousa. A pretendente: **IMELDA CRISTINA ARMENDARIZ VARGAS**, nascida no Peru, no dia 29/04/1992, profissão vendedora, estado civil divorciada, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Marcial Armendariz Meza e de Petronia Vargas Urquiza.

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





Briga de cachorro grande no delivery muda o mercado

O mercado brasileiro de delivery atravessa neste momento uma mudança estrutural que vai muito além da entrada de novos aplicativos ou da retomada de antigas plataformas

Marcos Gouvêa (*)

O que acontece é uma reconfiguração profunda nos planos competitivos, tecnológico e comportamental que inaugura o que podemos chamar da era da "hiperconveniência potencializada".

A dimensão do crescimento desse canal tem uma nova e marcante perspectiva pela conjugação de fatores determinados pela chegada da Keeta, aceleração da 99 e reação do iFood.

Virou briga de cachorro grande com seus impactos indomito além dos segmentos de alimentação ou foodservice, uma vez que as experiências de um segmento, canal ou categoria ajudam a moldar o comportamento, desejos e expectativas de consumidores de forma muito mais abrangente.

A pesquisa Crest da Gouvêa Inteligência mostra que nos primeiros 9 meses de 2025 o delivery representou 18% das vendas totais do foodservice no Brasil, totalizando R\$ 30,5 bilhões gastos pelo consumidor e com crescimento de 8% sobre o mesmo período de 2024, sendo o maior crescimento entre canais deste setor.

Em termos de crescimento médio

anual, desde 2019 o delivery tem expansão média de 12% enquanto o foodservice, como um todo, cresceu 1% anualmente. O canal delivery já representa 17% de todo o gasto do foodservice nacional com cerca de 1,7 bilhão de transações em 2024, enquanto nos EUA, só para comparação, sua participação é de 15%.

A diferença em parte se explica pela força do take out entre os dois mercados que é significativamente maior nos EUA.

Durante anos o setor conviveu com baixa competição real e poucas alternativas. Isso levou a um modelo eficiente para alguns e limitado para muitos, onde a concentração com iFood pode ser estimada entre 85 e 92%, o que desafia a lógica em mercados mais maduros. Um resultado com méritos próprios do iFood.

Fundado em 2011 como uma startup de delivery, a operação iFood faz parte da Mobile e envolve tecnologia com negócios em apps, logística e fintech. Hoje, o iFood se tornou a maior plataforma de entrega de comida da América Latina e expandiu para além de sua proposta original, conectando supermercados, farmácias, pet shops e outros canais, funcionando como um marketplace de conveniência e,



NUTZ CANVA

Com a chegada agora da Meituan/Keeta, a retomada da 99Food e, sem dúvida, a reação do iFood, além da movimentação de outros players que já estão operando, o cenário muda radical e estruturalmente.

torna rotina. E a nova rotina gera um novo mercado, maior e mais dinâmico, competitivo e potencialmente rentável para quem souber capitalizar.

Operadores ganham com liberdade de escolha e novos modelos

Se por muito tempo restaurantes e operadores reclamaram da dependência de um único aplicativo dominante, agora o cenário se reequilibra. A reconfiguração competitiva trará mais parceiros possíveis com condições comerciais negociables, comissões mais equilibradas, mais promoções e ofertas e ampliação da base de clientes.

Muito adiante desses aspectos a pressão competitiva acelera a evolução operacional dos operadores com cardápios otimizados, embalagens melhores, logística repensada e novos modelos de dark kitchen, pick-up e operações híbridas. Mas o tema envolve também os entregadores.

A discussão pública muitas vezes enxerga o entregador apenas pela lente da precarização, mas existe uma dinâmica econômica importante, pois nesse cenário são criadas melhores condições de trabalho com um crescente número de profissionais envolvidos na atividade.

Com mais apps e marcas disputando espaço haverá inevitável aumento de número de pedidos, mais alternativas de plataformas, mais incentivos e tudo isso melhorando os ganhos individuais.

Com o mercado reconfigurado pela disputa entre competidores tão estruturados haverá uma aceleração de todo esse processo envolvendo varejistas, restaurantes, entregadores, fintechs, fornecedores logísticos e operações híbridas, além de serviço financeiros.

Nesse contexto ampliado a hiperconveniência deixa de ser tendência e se converte em novo modelo para o mercado reconfigurando.

O delivery inaugura uma fase mais equilibrada, mais plural e mais inteligente para todos os agentes da cadeia com consumidores ganhando mais opções, preços mais competitivos, eficiência operacional, velocidade e alternativas de escolha.

Os operadores passam a ter mais opções, melhores resultados e bases ampliadas, enquanto entregadores têm maior demanda, alternativas e competição saudável entre apps e, como resultado, o mercado como um todo se expande.

Esse conjunto de fatores determina o que os caracteriza como essa era de hiperconveniência potencializada no mercado brasileiro, quando o consumidor descobre que pode resolver muito mais da vida cotidiana a partir do digital. E não só para comida, mas expandindo para outras categorias como bebidas, medicamentos, saúde, cuidados pessoais, pet e muito mais.

E quando a conveniência atinge esse nível, o comportamento muda. O delivery deixa de ser hábito e se

(*) Diretor-geral e fundador da Gouvêa Ecosystem (<https://gouveaecosystem.com>).

BNI Empreendimentos e Participações S.A.

CNPJ nº 08.113.807/0001-42

Demonstrações Financeiras - 31 de Dezembro de 2024 e 31 de Dezembro de 2023 (Em milhares de reais - R\$, exceto pelo resultado por ação)						
Balancos patrimoniais		Balancos patrimoniais				
Controladora	Consolidado	Controladora	Consolidado			
Ativo/Circulante	2024 2023	2024 2023	Passivo/Circulante	2024 2023	2024 2023	
Caixa e equivalentes de caixa	6.614 3.780	797.690 73.677	Fornecedores	- 104	463.544 653.844	
Prominentes compradores de imóveis e contas a receber	14.256 431	154.012 96.551	Emprestimos e financiamentos	-	45.341 8.601	
Imóveis a comercializar	89 1	578.197 775.551	Adiantamentos de clientes	-	155.086 136.093	
Impostos e contribuições a compensar	343 811	7.448 5.607	Tributos correntes com recolhimento diferido	-	2.886 3.326	
Outros ativos	-	8.422 1.130	Impostos e contribuições a recolher	20 25	11.646 19.398	
Não circulante	720.275 680.557	836.684 712.352	Dividendos propostos	36.091 42.251	36.122 43.009	
Prominentes compradores de imóveis	-	12.733 576	Transações com partes relacionadas	61.994 87.649	66.193 88.073	
Transações com partes relacionadas	6.404 6.988	26.607 15.633	Terrenos a pagar	-	29.271 439	
Outros ativos	-	8.414 7.512	Débitos com parceiros em empreendimentos	754 712	63.517 318.735	
Investimentos	713.871 673.569	780.817 685.015	Outros passivos	8.219 1	27.713 25.215	
Imobilizado	-	8.113 3.616	Não circulante	62.618 69.625	416.122 352.560	
Total do ativo	741.577 685.580	1.634.374 1.664.868	Emprestimos e financiamentos	-	- 15.000 18.952	
Demonações do resultado	Controladora	Consolidado	Provisão para demandas judiciais	8.151 9.352	27.447 23.970	
Receita líquida operacional	-	388.145 373.920	Provisão para garantias de obras	-	6.409 3.800	
Custos	-	(298.310) (202.809)	Redução (aumento) nos ativos e passivo operacionais:			
Lucro bruto	-	89.835 171.112	Contas a receber	(110.458) (92.803)	(114.751) (113.032)	
(Despesas) receitas operacionais			Prominentes compradores de imóveis	-	763 651	
Comerciais	(203) (21)	(8.233) (9.783)	Depreciações e amortizações	-	3.890 (2.830)	
Gerais e administrativas	(1.288) (1.894)	(63.296) (54.647)	Ajuste a valor presente - AVP	-	2.902 485	
Tributárias	(221) (34)	(831) (150)	Provisão para crédito de liquidação duvidosa	-	1.025 554	
Resultado de equivalência patrimonial	110.458 92.803	114.751 113.032	Provisão para garantias de obras	-	(104) (244)	
Outras receitas (despesas), líquidas	3.454 (7.154)	3.883 (18.391)	Provisão/Reversão para demandas judiciais	(1.202) 2.114	10.152 6.391	
Lucro (prejuízo) operacional antes do resultado financeiro	112.200 83.700	136.109 201.173	Distribuição desproporcional	2.080 2.804	55 557	
Lucro (prejuízo) operacional e dos impostos	112.200 83.700	136.109 201.173	Juros provisórios SCP	-	9.300 18.219	
Resultado financeiro	319 407	5.524 6.791	Juros provisórios	-	5.228 9.465	
Receitas financeiras	(89) (25)	(13.389) (54.214)	Juros - Amarilis	-	- 23.284	
Despesas financeiras	230 382	(7.865) (47.423)	Perdas reconhecidas em investidas	(4.779) (2.658)	5.729 (777)	
Lucro (prejuízo) operacional antes dos IR	112.429 84.082	128.243 153.750	Caixa líquido consumido nas (gerado pelas)	80.799 26.351	78.600 24.941	
IR e CS	-	- (8.884) (21.988)	Fluxo de caixa das atividades operacionais	-	73.534 25.271	
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	112.429 84.082	119.359 131.762	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	77.502 87.595	
do exercício atribuível aos:			Análise de fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Controlladores	112.429 84.082	128.243 153.750	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Não controladores	6.930 47.680	119.359 131.762	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Lucro líquido (prejuízo) por lote de mil ações - R\$	22,49 16,82		Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Demonações das mutações do patrimônio líquido	Atribuível aos acionistas da controladora	Reservas de lucros	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Saldos em 31/12/2023	250.000 (7.483)	17.685 225.010	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Aporte para futuro aumento de capital	-	-	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Aumento de capital social	-	-	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Distribuição de lucros	-	-	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Lucro líquido (prejuízo) do exercício	-	-	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Ágio na recompra de ações de controladas	- 940	-	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Destinação do lucro líquido:	-	-	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Reserva legal	-	5.621	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Dividendos mínimos obrigatórios	-	-	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Retenção para reserva de lucros	-	- 24.990	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Saldos em 31/12/2024	250.000 (6.543)	23.306 250.000	Fluxo de caixa das atividades de finan	-	-	
Directoria	Carlos Alberto Bueno Netto	Contadora	Clelia Gomes Moura	CRC-SP nº 1SP326713/0-3		

BN Engenharia S.A.

CNPJ nº 08.808.196/0001-57

Demonstrações Financeiras Individuais e Consolidadas para os Exercícios Fins em 31/12/2024 e 2023 (Em milhares de reais - R\$, exceto pelo resultado por ação)					
Balancos patrimoniais		Balancos patrimoniais			
Controladora	Consolidado	Controladora	Consolidado		
Ativo/Ativo circulante	35.231 10.433	38.899 89.648	Passivo circulante	39.910 22.788	45.599 61.210
Caixa e equivalentes de caixa</td					



Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Rafael Amorim: foco, autoconhecimento e coragem para reinventar a própria trajetória

Do esporte de alta performance à liderança global, uma jornada guiada por disciplina, equilíbrio e propósito

Rafael Amorim, cofundador da **Delta Capital Business**, com headquarters em Atlanta, São Paulo e Dubai, construiu sua trajetória unindo foco obsessivo, curiosidade genuína e profundo investimento em autoconhecimento. Para ele, entender quem somos, por que reagimos como reagimos e o que realmente buscamos é um dos pilares mais relevantes para superar desafios pessoais e profissionais.

Natural de Santos (SP), nascido em 5 de junho de 1987, cresceu muito próximo da família, conectado à natureza, aos esportes e à música desde cedo. Ainda jovem, praticou diversas modalidades até se encontrar na canoagem, esporte no qual conquistou 12 títulos brasileiros consecutivos, dezenas de títulos estaduais e um Top 5 no Campeonato Mundial Master, em 2022. O esporte moldou sua disciplina, foco, resiliência, respeito e capacidade de trabalhar em equipe — valores que levaria para toda a vida.

Aos 14 anos, iniciou sua vida profissional em atividades simples, compreendendo desde cedo que esforço e consistência constroem caminhos. Com apoio da família e bolsas conquistadas por mérito esportivo, chegou a ingressar em Biologia Marinha na UNESP, mas tornou uma das decisões mais difíceis de sua vida: abrir mão do sonho de infância para seguir o caminho corporativo, visando independência financeira no longo prazo. Graduou-se em Administração de Empresas em 2008.

Antes dos 18 anos, ingressou como estagiário na **IBM**, dando início a uma jornada que transformaria sua vida. A adaptação à rotina intensa de São Paulo foi desafiadora, mas o crescimento foi acelerado. Aos 28 anos, já liderava grandes equipes e era responsável por mais de 100 milhões de dólares em metas de vendas. Atuou em diversos países, recebeu prêmios por desempenho e concluiu programas de liderança e vendas em Harvard.



Rafael Amorim.

Após mais de uma década na IBM, assumiu novos desafios na **Avnet** e, posteriormente, na **Tech Data**, sendo expatriado para os Estados Unidos como líder de vendas da América do Norte. Foi nesse período que enfrentou um dos maiores desafios de sua vida: um AVC isquêmico aos 30 anos, causado pelo estresse extremo e pela falta de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Foram seis meses de recuperação, foco, fé e ressignificação.

A experiência trouxe clareza: sucesso sem saúde e equilíbrio não se sustenta. Rafael reformulou suas prioridades, retornou ao esporte de alta performance, quebrou recordes na vela oceânica, venceu campeonatos de canoagem nos EUA e encerrou sua carreira esportiva internacional em alto nível. Movido por desafios, iniciou ainda uma nova paixão: a motovelocidade.

Sua filosofia de vida é clara: o autoconhecimento é a base de qualquer realização. Compreender limites, motivações e escolhas permite decisões mais conscientes. Para ele, liderança não é cargo, mas serviço. Defende a liderança servidora, baseada em transparência, interesse genuíno pelas pessoas, equilíbrio e responsabilidade. Acredita que atitudes autênticas geram engajamento real e constroem ambientes mais saudáveis e produtivos.

Rafael reforça que o foco é o maior ativo em um mundo repleto de distrações. Não há talento ou privilégio que substitua trabalho duro, planejamento e perseverança. Definir metas claras, executar com disciplina, manter curiosidade constante e pedir ajuda quando necessário são práticas essenciais para uma trajetória consistente.

Por fim, deixa um aprendizado simples e poderoso: trajetórias são únicas, mas o processo é comum a todos — planejar, agir, aprender, ajustar e seguir. Para cada desafio, existem inúmeras soluções. E, quando não há solução, talvez o problema simplesmente não exista.

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

Stablecoins ganham força nas compras internacionais para o Natal

Cresce o uso de moedas digitais atreladas a moedas fiduciária como alternativa mais rápida e econômica para pagamentos no exterior durante dezembro

As stablecoins, moedas digitais que têm seus valores atrelados a moedas fiduciária, como o dólar ou o real, estão se consolidando como um meio de pagamento relevante para brasileiros que fazem compras internacionais, especialmente agora, no período das compras de Natal. O movimento, impulsionado pela alta demanda por presentes, viagens e e-commerce global, indica uma mudança de comportamento diante dos custos recorrentes de cartão internacional, IOF e volatilidade cambial. Com liquidez quase imediata e menor incidência de taxas, as stablecoins passam a integrar o repertório financeiro de usuários que buscam eficiência.

Em 2025, o volume de transações com stablecoins no Brasil alcançou cerca de R\$ 74 bilhões, um aumento próximo de 40% em relação ao ano anterior, segundo dados da TradingView. A Receita Federal registrou R\$ 227 bilhões em operações com criptoativos apenas no primeiro semestre, sendo as stablecoins responsáveis por aproximadamente dois terços do total. Estimativas da Chainalysis apontam que o Brasil movimentou US\$ 319 bilhões em criptoativos entre meados de 2024 e 2025, com cerca de 90% desse valor vinculado a stablecoins — consolidando o país entre os maiores mercados globais.

No campo regulatório, o Banco Central definiu que, a partir de fevereiro de 2026,

Juan Ramon Roballo's Images / CANVA



operações com stablecoins serão categorizadas como câmbio, trazendo novas exigências para plataformas e usuários. “O uso das stablecoins, especialmente as atreladas ao dólar, está apenas no início da sua curva de ascensão global. No contexto brasileiro, a combinação entre câmbio desfavorável, taxas elevadas e a facilidade de conversão das stablecoins começa a tornar essa alternativa cada vez mais atraente para quem faz compras natalinas no exterior ou em sites internacionais”, afirma Cleverson Pereira, head educacional da OniX, exchange brasileira especializada em soluções de pagamento, assessoria e educação financeira.

Para o mercado, a adoção crescente tende a acelerar a integração entre o sistema financeiro tradicional e soluções blockchain. A expectativa é de que varejistas internacionais ampliem ferramentas de pagamento compatíveis e que novos serviços de conversão e custódia sejam desenvolvidos para atender à demanda. Com a

regulação avançando, consumidores devem encontrar um ambiente mais seguro, embora ainda em evolução. “Estamos entrando em uma fase em que o pagamento internacional tende a se tornar mais simples, rápido e transparente — e as stablecoins devem ocupar papel central nessa transformação”, conclui Cleverson Pereira.

Dicas e cuidados ao usar stablecoins em compras internacionais:

1. Escolha plataformas reguladas ou em conformidade

- Priorize exchanges registradas e que adotem práticas de compliance;
- Verifique a política de custódia e medidas de segurança.

2. Atenção às taxas de rede e conversão

- Mesmo com custos menores que o cartão internacional, blockchains como Ethereum podem ter tarifas mais altas em horários de pico;

- Compare taxas entre diferentes stablecoins e redes compatíveis.

3. Verifique a aceitação no destino

- Nem todos os e-commerces ou prestadores de serviço aceitam pagamentos diretos em stablecoins;
- Algumas plataformas exigem conversão prévia para dólar ou outra moeda fiduciária.

4. Entenda o impacto cambial

- A stablecoin segue o valor do dólar; ainda assim, haverá conversão para reais na compra, venda ou entrada/saída de recursos;
- Verifique spreads e taxas antes da operação.

5. Segurança da carteira digital

- Utilize carteiras seguras, preferencialmente com autenticação multifator;
- Evite acessar carteiras e plataformas em redes públicas de Wi-Fi.

6. Respeito às obrigações fiscais

- Operações com criptoativos podem ser objeto de declaração; acompanhe as regras da Receita Federal;
- A partir de 02/2026, operações serão tratadas como câmbio, exigindo atenção às novas normas.

Problemas na sucessão empresarial: melhor prevenir que remediar

Abrir e fazer prosperar uma empresa no Brasil é, por si só, um enorme desafio. Juros estruturalmente elevados, insegurança jurídica e um ambiente regulatório complexo são alguns dos principais desafios para o empreendedor. Não à toa, a taxa de mortalidade das empresas é alta, e apenas uma parcela reduzida consegue resistir ao tempo e se transformar em herança para as gerações futuras.

Os números falam por si: das 6,4 milhões de empresas brasileiras, apenas 30% sobrevivem à primeira sucessão e somente 5% chegam à segunda. A dificuldade de perpetuar negócios não se restringe às companhias de menor porte. Entre as maiores também há um histórico preocupante. Cerca de 66% das empresas privadas brasileiras que figuravam na lista das 50 maiores há 30 anos da Forbes já não aparecem no ranking. Esse dado é particularmente impactante em um país em que 90% das companhias têm perfil familiar, segundo o IBGE.

Nesse contexto, fazer uma empresa crescer de maneira sustentável e perene é uma conquista digna de celebração. Mas é exatamente aí que surge outro desafio, muitas vezes negligenciado: o planejamento da sucessão. O diabo, como se costuma dizer, mora nos detalhes — e, nesse caso, o detalhe é decisivo para a sobrevivência do negócio.

Grande parte das empresas brasileiras começa sua jornada com contratos sociais-padrão, geralmente fornecidos por conselhos regionais de contabilidade. Esse tipo de documento, apesar de útil no início, não contempla de forma adequada a entrada de novos sócios nem detalha situações mais complexas, como a

sucessão em caso de falecimento. Quando o negócio evolui, crescem junto as lacunas jurídicas que podem, em um momento crítico, colocar tudo a perder.

O exemplo é recorrente. Imagine que três médicos decidem abrir uma clínica, que se transforma em uma rede com várias unidades e faturamento anual de R\$ 50 milhões. O falecimento de um dos sócios pode levar a uma disputa entre os herdeiros — quatro filhos de dois casamentos distintos, por exemplo — e os sócios remanescentes. Qual o valor justo a ser pago pelas cotas? A empresa teria liquidez para indenizar os herdeiros? Estaria preparada para receber novos sócios sem vínculo com o negócio? A depender da resposta, o risco de instabilidade é enorme.

Embora seja possível que um herdeiro esteja apto a assumir parte da empresa, essa não costuma ser a realidade. Dados da Forbes revelam que apenas 15% dos herdeiros dos maiores empresários brasileiros do século passado permaneceram no mundo dos negócios. É comum que filhos sigam carreiras distintas das de seus pais, sem afinidade ou conhecimento técnico para conduzir a empresa da família.

A boa notícia é que existem caminhos para prevenir conflitos. Um deles é revisar o contrato social, prevendo cláusulas específicas sobre a sucessão e estabelecendo mecanismos para recomprar as cotas do sócio falecido. Aqui, o seguro de vida estruturado para fins empresariais se apresenta como solução eficiente para fornecer liquidez à companhia.

Funciona da seguinte maneira: em caso de falecimento, o seguro indeniza a empresa, que utiliza os recursos para

indenizar os herdeiros, recomprar as cotas e redistribuí-las entre os sócios remanescentes, sem comprometer o fluxo de caixa nem recorrer ao endividamento. Em um país com juros historicamente altos, a alternativa se torna ainda mais relevante.

Ao contrário dos seguros tradicionais de bancos ou de apólices coletivas limitadas a múltiplos salariais, estamos falando de contratos individuais e temporários, planejados de acordo com o perfil de cada sócio e com prazo geralmente de dez anos. É um horizonte que costuma ser adequado para ajustar gradualmente o fluxo de caixa e reduzir a dependência do seguro ao longo do tempo. Se necessário, a cobertura pode ser ampliada para acompanhar o crescimento do negócio e evitar descompasso entre o valor da empresa e a indenização prevista.

É fundamental que a contratação seja clara quanto ao prazo, valores e forma de atualização, normalmente vinculada ao IPCA — o que dá previsibilidade ao impacto financeiro para os sócios. A previsibilidade, aliás, é a palavra-chave no processo: trata-se de preparar o terreno para que, em um momento complicado, a companhia também não seja surpreendida por um problema evitável.

Nossa experiência mostra que poucas empresas brasileiras têm um plano de sucessão bem definido. Prevenir-se contra esse risco não elimina a dor da perda, mas garante que ela não se transforme em ameaça existencial para o negócio. Afinal, no universo empresarial, tão desafiador em nosso país, melhor mesmo é prevenir do que remediar.

Por Fernando Brito, cofundador e sócio da Globus Seguros.

Ecossistemas contábeis ganham força e abrem novas fronteiras de receita

Certificação digital, SST e registro de marca avançam como serviços estratégicos, e a leitura de uma liderança revela como a oferta integrada amplia retenção e valor por cliente

A emissão de certificados digitais segue em trajetória de crescimento no país. Segundo o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (ITI), foram emitidos 11,6 milhões de certificados digitais em 2023, último dado anual consolidado pelo órgão, o que confirma a ampliação do uso de ferramentas digitais nos processos empresariais.

Paralelamente, as rotinas de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) do eSocial, que incluem eventos como S-2210, S-2220 e S-2240, hoje alcançam dezenas de milhões de vínculos formais, acompanhando a estrutura trabalhista do país e ampliando a necessidade de gestão integrada das obrigações. A combinação desses dois mercados com as atividades tradicionais dos escritórios contábeis abriu espaço para novos modelos de operação, ampliando a oferta de serviços e fortalecendo o relacionamento com clientes.

Inserido nesse movimento, Ney Pinheiro, especialista em negócios contábeis e CEO do Grupo Qualitycert, aponta que os escritórios passaram a atuar além do cumprimento de declarações e rotinas fiscais. "O empreendedor busca serviços completos e orientação prática. Quando o contador estrutura um ecossistema, ele integra necessidades como certificação digital, SST, registro de marca e gestão consultiva em um mesmo fluxo. Isso muda a percepção de valor e reforça o vínculo com o cliente", afirma.

Serviços complementares aumentam valor por cliente

Com a automação de tarefas repetitivas e a migração de processos para plataformas digitais, os escritórios têm



Ney Pinheiro, especialista em negócios contábeis e CEO do Grupo Qualitycert.

ampliado o uso de estratégias de cross sell e upsell para diversificar receitas. Estudos do Sebrae mostram que o aumento da complexidade regulatória leva pequenas e médias empresas a buscar mais suporte especializado, o que abre espaço para que a contabilidade ofereça soluções conectadas ao seu núcleo operacional.

Entre os serviços de maior aderência estão a certificação digital, essencial para assinaturas e acessos oficiais; o SST, que ganhou protagonismo com a obrigatoriedade plena no eSocial; e o registro de marca, área que acompanha movimento crescente, o INPI registrou recorde histórico de depósitos de marcas em 2022 e 2023, acima de 400 mil pedidos por ano. Para Ney, essa convergência é natural. "Soluções administrativas acontecem no mesmo ciclo do negócio. Quando o escritório centraliza, o cliente reduz ruídos e ganha previsibilidade", explica.

Tecnologia impulsiona modelos de ecossistema

A operação integrada depende de tecnologia para organizar vencimentos, renovações e atualizações. Nesse cenário, parcerias com empresas especializadas têm facilitado a adoção de modelos mais escaláveis, com emissão simplificada, atendimento híbrido e controles automatizados.

Segundo Ney, a tecnologia é o elemento que sustenta a oferta consultiva. "O certificado digital, por exemplo, não é apenas uma emissão pontual. Ele exige acompanhamento, renovação e orientações sobre acessos e segurança. Cada uma dessas etapas conecta o cliente ao escritório e abre espaço para outros serviços essenciais para o negócio", afirma.

Indicadores e organização da base orientam crescimento

Para manter a previsibilidade e identificar oportunidades de serviços complementares, especialistas recomendam que escritórios monitorem indicadores como taxa de renovação de certificados, demandas de SST, prazos de obrigações e ciclos de registro de marca. A análise dessa base ajuda a antecipar gargalos e estruturar ofertas de forma ética, alinhada com as necessidades reais do cliente.

Ney reforça que a lógica do ecossistema depende de visão estratégica. "Cross sell não é empurrar soluções. É entender riscos, orientar com clareza e construir relacionamento. Escritórios que adotam essa postura ampliam retenção, elevam o valor por cliente e ganham relevância na operação das empresas", conclui.

Crescer é, indiscutivelmente, um objetivo central de qualquer organização com ambições estratégicas

Expander a base de clientes, aumentar a receita, conquistar novos mercados e ganhar relevância setorial mobiliza investimentos, inspira lideranças e legitima planos de longo prazo. Não à toa, o crescimento costuma ser celebrado como sinônimo de sucesso. No entanto, há um fenômeno recorrente – e muitas vezes negligenciado – que transforma esse avanço em uma fonte inesperada de tensão: a dor do crescimento.

Essa dor não é apenas uma metáfora. Ela se materializa no cotidiano das operações, nas decisões gerenciais e, sobretudo, na experiência de colaboradores e clientes. O que deveria representar uma fase de consolidação passa, gradualmente, a se configurar como um terreno instável, em que cada avanço parece expor ainda mais fragilidades internas. Crescer não apenas amplia resultados: amplia também tudo aquilo que já estava mal resolvido.

O sintoma mais comum desse processo é o colapso silencioso da operação. Equipes ágeis passam a operar sob sobrecarga constante; fluxos se tornam mais complexos e lentos; decisões, antes rápidas, ficam travadas por conflitos de prioridade, falhas de comunicação e ausência de informações confiáveis. A empresa pode continuar avançando em números, mas internamente começa a perder controle, previsibilidade e consistência.

Esse padrão não é apenas conceitual. Ele se manifesta reiteradamente na prática. Ao longo da atuação junto a nossos clientes, tornou-se evidente que o crescimento raramente fracassa por ausência de ambição. Ele falha quando o avanço do negócio não é acompanhado por uma evolução proporcional dos processos, dos modelos de decisão e da forma como tecnologia e pessoas se articulam no cotidiano da operação.

Julio Cesar Freitas (*)

É nesse descompasso que se instala a assimetria entre ambição estratégica e capacidade organizacional. O crescimento acontece "por fora", enquanto a estrutura interna permanece praticamente a mesma. Volume, complexidade e exposição aumentam, mas processos, sistemas e mecanismos de coordenação não evoluem no mesmo ritmo. A defasagem cobra seu preço: retrabalho, perda de eficiência, tensão constante e maior risco operacional.

O problema se agrava porque, nos primeiros momentos, esses sinais raramente são interpretados como estruturais. Muitas organizações entram em um "modo heroico", no qual líderes e equipes tentam compensar falhas de base por meio de esforço extraordinário, improvisação e decisões de curto prazo.

Embora esse arranjo possa sustentar o crescimento temporariamente, ele posterga escolhas que se tornam cada vez mais difíceis de evitar.

Há também um custo menos visível, mas igualmente relevante: crescer pior em vez de crescer melhor. O crescimento sem estrutura consome energia, desgasta pessoas, compromete a experiência do cliente e fragiliza a capacidade de adaptação da organização ao próprio futuro que está tentando construir.

O paradoxo do crescimento, portanto, é direto: sem preparo, crescer amplia riscos; sem crescer, perde-se relevância. A diferença entre sucesso aparente e crescimento sustentável não está na velocidade ou no tamanho alcançado, mas na capacidade de sustentar a expansão com coerência estrutural. Reconhecer esse paradoxo é o primeiro passo para abandonar a ilusão de que crescer, por si só, é sinônimo de maturidade organizacional – e iniciar uma reflexão mais profunda sobre o que significa, de fato, crescer melhor.

(*) Professor titular de graduação e coordenador de pós em gestão estratégica do design, governança e compliance da FAAP e CEO da Fluxe, consultech de aceleração digital e transformação organizacional.

Como transformar agendamentos de Natal em clientes para o ano inteiro

Davi Iglesias (*)



Engin Akuyurt_Pexels_CANA

O fim do ano é um dos períodos mais intensos para negócios de serviços, especialmente nas áreas de beleza, estética e bem-estar. A alta demanda cria oportunidades para ampliar o faturamento, mas também abre espaço para fortalecer relacionamentos e transformar atendimentos pontuais em clientes recorrentes. A experiência oferecida nesse período, justamente quando o cliente está mais exigente e atento, é o que define se ele volta ou se aquela foi apenas uma compra de ocasião.

Durante as festividades, o cliente busca conveniência antes de qualquer coisa. Com a rotina acelerada, ele valoriza processos ágeis, agendamentos simples, confirmações automáticas e atendimento rápido. Além disso, a alta demanda faz com que muitas pessoas testem novos horários e profissionais, criando oportunidades para conquistar quem normalmente não procuraria aquele estabelecimento ao longo do ano.

A personalização também ganha força. Recomendações relevantes, atenção às preferências e uso do histórico do cliente para oferecer opções alinhadas ao perfil geram sensação de cuidado e fazem a experiência parecer pensada para aquela pessoa. Esse é um dos fatores que mais influenciam a recorrência.

Ainda assim, muitos clientes não retornam depois do Natal. Isso ocorre porque grande parte das compras e agendamentos de dezembro é movida por impulso: promoções, clima festivo, urgências e necessidades específicas. Quando a motivação não está no relacionamento com o negócio, a conexão tende a terminar ali. Por isso, criar continuidade logo após o atendimento é fundamental.

Transformar um atendimento sazonal em vínculo duradouro depende do que acontece imediatamente após a primeira experiência. No período do Natal, o cliente ainda se lembra do serviço e está aberto a novas interações. É nesse momento que mensagens personalizadas, lembretes ajustados ao intervalo ideal do serviço e sugestões baseadas no histórico fazem diferença. Elas mostram que o estabelecimento está atento e que se importa com a continuidade do cuidado.

Mas essa proximidade precisa ser sustentada ao longo do ano. Comunicação clara, horários respeitados e facilidade no agendamento criam confiança e isso é o que transforma uma visita esporádica em hábito. Quando o cliente percebe consistência mesmo no período de maior movimento, entende que aquele padrão se mantém durante o ano todo.

As ações de pós-venda que mais funcionam são as que fazem sentido para a rotina da pessoa. Um lembrete sobre o momento

O fim de ano traz clientes mais abertos, com pressa e em busca de cuidado. Quando o estabelecimento organiza a experiência, personaliza o contato e cria continuidade, transforma o movimento intenso de dezembro em uma base sólida para os meses seguintes.

Fidelização é resultado dessa combinação: conveniência, acolhimento, personalização e um acompanhamento constante que mostra ao cliente que ele é lembrado não apenas no Natal, mas sempre.

O paradoxo do crescimento

Julio Cesar Freitas (*)

Crescer é, indiscutivelmente, um objetivo central de qualquer organização com ambições estratégicas

Expander a base de clientes, aumentar a receita, conquistar novos mercados e ganhar relevância setorial mobiliza investimentos, inspira lideranças e legitima planos de longo prazo. Não à toa, o crescimento costuma ser celebrado como sinônimo de sucesso. No entanto, há um fenômeno recorrente – e muitas vezes negligenciado – que transforma esse avanço em uma fonte inesperada de tensão: a dor do crescimento.

Segundo Ney, a tecnologia é o elemento que sustenta a oferta consultiva. "O certificado digital, por exemplo, não é apenas uma emissão pontual. Ele exige acompanhamento, renovação e orientações sobre acessos e segurança. Cada uma dessas etapas conecta o cliente ao escritório e abre espaço para outros serviços essenciais para o negócio", afirma.

Indicadores e organização da base orientam crescimento

Para manter a previsibilidade e identificar oportunidades de serviços complementares, especialistas recomendam que escritórios monitorem indicadores como taxa de renovação de certificados, demandas de SST, prazos de obrigações e ciclos de registro de marca. A análise dessa base ajuda a antecipar gargalos e estruturar ofertas de forma ética, alinhada com as necessidades reais do cliente.

Ney reforça que a lógica do ecossistema depende de visão estratégica. "Cross sell não é empurrar soluções. É entender riscos, orientar com clareza e construir relacionamento. Escritórios que adotam essa postura ampliam retenção, elevam o valor por cliente e ganham relevância na operação das empresas", conclui.

Esse padrão não é apenas conceitual. Ele se manifesta reiteradamente na prática. Ao longo da atuação junto a nossos clientes, tornou-se evidente que o crescimento raramente fracassa por ausência de ambição. Ele falha quando o avanço do negócio não é acompanhado por uma evolução proporcional dos processos, dos modelos de decisão e da forma como tecnologia e pessoas se articulam no cotidiano da operação.

Esse padrão não é apenas conceitual. Ele se manifesta reiteradamente na prática. Ao longo da atuação junto a nossos clientes, tornou-se evidente que o crescimento raramente fracassa por ausência de ambição. Ele falha quando o avanço do negócio não é acompanhado por uma evolução proporcional dos processos, dos modelos de decisão e da forma como tecnologia e pessoas se articulam no cotidiano da operação.

(*) Professor titular de graduação e coordenador de pós em gestão estratégica do design, governança e compliance da FAAP e CEO da Fluxe, consultech de aceleração digital e transformação organizacional.

Empresas & Negócios



www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171



Nikada_CANVA

REVER ESTRATÉGIAS



TENDÊNCIAS DO COMÉRCIO EXTERIOR PARA 2026: O QUE AS EMPRESAS PRECISAM ANTECIPAR

Reconfiguração das rotas globais, avanço do protecionismo e novas exigências de compliance obrigam exportadores e importadores a rever estratégias já no início do ano

O recrudescimento das tarifas norte-americanas e europeias, aliado ao redesenho das principais rotas logísticas internacionais, coloca 2026 no centro de uma das maiores transações do comércio exterior desde a pandemia. A combinação de protecionismo, custos operacionais crescentes e novas barreiras regulatórias pressiona empresas brasileiras a anteciparem ajustes estruturais para continuar competitivas.

Segundo Thiago Oliveira, CEO da Saygo e especialista em operações internacionais, o movimento exige preparação imediata. "As empresas que entrarem em 2026 com a mesma lógica de operação de 2024 e 2025 vão perder margem e previsibilidade. A mudança de rota e de exigências não é tendência, é realidade", destaca.

As projeções de consultorias de risco e comércio global apontam que Estados Unidos e União Europeia devem ampliar mecanismos de defesa comercial no início de 2026, enquanto Ásia e Oriente Médio reforçam acordos bilaterais para escoar produção e contornar tarifas cruzadas. O Brasil, que depende do fluxo com ambos os blocos, passa a operar em um ambiente mais rígido, no qual eficiência logística, compliance e gestão cambial se tornam fatores críticos.

Oliveira, que atua há mais de duas décadas no comércio exterior e lidera uma holding especializada em câmbio, tecnologia e operações internacionais, destaca que o impacto será sentido especialmente nas empresas que ainda operam com baixa previsibilidade. "Hoje, o erro custa caro. Em um cenário de tarifas adicionais, revisões contratuais e exigências mais técnicas, quem não trabalha com dados, automação e controle de riscos tende a ficar para trás."

A reorganização das rotas marítimas, intensificada pelos conflitos na região do Mar Vermelho e por gargalos estruturais no Canal do Panamá, deve continuar pressionando fretes e prazos no próximo ano. Relatórios recentes de armadores globais indicam que desvios de rota aumentaram o tempo médio de trânsito em até 23% em 2024 e 2025, tendência que se mantém para 2026.



Thiago Oliveira

Divulgação

Essa instabilidade reforça a adoção de plataformas integradas de gestão e análise preditiva, essenciais para reduzir riscos de atraso e evitar multas contratuais. O especialista explica que a previsibilidade operacional se tornou diferencial competitivo. "As empresas que conseguem antecipar gargalos e simular cenários conseguem negociar melhor com fornecedores, ajustar contratos e proteger margem. Isso é impossível sem dados e automação."

A ampliação das tarifas norte-americanas que já atingem setores como siderurgia, agroindústria e manufaturados deve provocar revisões de contratos, renegociações de preços e redirecionamento de operações para mercados alternativos. Tendências similares ocorrem na Europa, com bloqueios relacionados à rastreabilidade, sustentabilidade e governança.

A diversificação de destinos, já apontada por especialistas como caminho obrigatório, impulsiona a América do Norte (especialmente Canadá), Sudeste Asiático e Oriente Médio como destinos estratégicos para exportadores brasileiros. Empresas que dependem de um único mercado devem ampliar riscos caso não se reposicionem até o primeiro semestre de 2026.

A combinação de protecionismo e exigências ambientais faz com que a conformidade regulatória seja, pela primeira vez, um vetor tão importante quanto preço ou logística. Regras de origem, rastreamento de insumos e histórico fiscal passam a integrar critérios de acesso a mercados, especialmente na União Europeia, movimento que tende a se expandir para outros blocos.

Thiago Oliveira reforça que esse ponto é subestimado por empresas de médio porte. "A maior parte das operações que travam não travam por tarifa, mas por documentação. Uma classificação fiscal errada ou um laudo incompleto pode custar o embarque inteiro. E isso deve se intensificar em 2026."

Com a expectativa de volatilidade contínua do dólar em 2026, empresas terão de operar com mecanismos de hedge, contratos a termo e projeções integradas ao fluxo de caixa. O objetivo passa a ser estabilidade operacional, não apenas redução pontual de custos.

Especialistas defendem três movimentos imediatos para enfrentar 2026:

1 Reestruturar contratos internacionais com cláusulas de flexibilidade cambial e logística.

2 Mapear mercados alternativos para reduzir exposição a tarifas e riscos geopolíticos.

3 Digitalizar processos operacionais para diminuir erros, agilizar compliance e aumentar previsibilidade.

Oliveira sintetiza: "2026 será o ano em que sobreviverá quem se antecipar. Os movimentos globais estão claros. O desafio é tirar da gaveta o planejamento e transformar em execução."

