

# Empresas & Negócios

## CasAdote

O Instituto Ampara Animal, em parceria com a ONG Encontrei Um Amigo, inaugurou a CasAdote, um espaço conceito voltado à valorização da adoção responsável de animais, localizado na Vila Madalena, em São Paulo. Inspirado em centros internacionais, o projeto busca promover encontros entre pessoas e animais resgatados, ampliando o impacto social das duas instituições na causa da proteção animal (<https://casadote.org.br/>).

ACIMA DOS 10% NOS  
ÚLTIMOS 12 MESES



## SERVIÇOS, INFLAÇÃO MENOR E INTERESSE DO CONSUMIDOR SUSTENTAM CRESCIMENTO DAS FRANQUIAS

Leia na página 8

## Do FGTS ao Consignado: A migração de crédito que atinge 1/3 dos trabalhadores

Levantamento aponta falta de clareza sobre as mudanças no Saque-Aniversário e crescimento do Consignado CLT como opção para substituir o "dinheiro do FGTS" e organizar dívidas.

Uma enquete conduzida pela meutudo, plataforma de crédito eficiente, revelou que 33% dos entrevistados passaram a ver o consignado CLT como alternativa após as mudanças na antecipação do saque-aniversário.

O levantamento ouviu 4.809 participantes em artigos do blog da meutudo e avaliou o comportamento do público nos 12 meses anteriores ao fim do Saque-Aniversário (01/11/2025). Nesse recorte, 30% afirmam ter usado o saque anual, 23% recorreram à antecipação (empréstimo/antecipação) e 47% não utilizaram, mas dizem que considerariam usar — sinal de que a modalidade ainda era percebida como opção relevante antes do encerramento.

Ao mesmo tempo, a pesquisa aponta uma lacuna de entendimento sobre as mudanças: 43% dizem que sabem e entendem bem o que mudou, enquanto 41% afirmam que não sabiam das alterações — indicando incerteza e necessidade de informação clara sobre regras, impactos e alternativas.

### Consignado CLT vira alternativa para parte do público

Quando perguntados se, após as mudanças, o Consignado CLT passou a ser uma alternativa, 33% responderam que virou a principal opção e 14%



**“ 43% dizem que sabem e entendem bem o que mudou, enquanto 41% afirmam que não sabiam das alterações — indicando incerteza e necessidade de informação clara sobre regras, impactos e alternativas. ”**

que virou uma das alternativas. Ainda assim, 15% afirmaram não conhecer o Consignado CLT e 29% disseram não ter interesse em contratar mais crédito neste momento.

Entre os que passaram a considerar o Consignado CLT, a motivação se concentra em duas frentes: 44% apontam a intenção de substituir o dinheiro que pegariam via FGTS (saque/antecipação) e 41% citam pagar dívidas/organizar contas. Motivações como cobrir emergências (7%), compra específica (3%) e buscar condições melhores (4%) aparecem com menor peso.

### Tecnologia protege idosos e combate a violência no interior de São Paulo

Em meio ao envelhecimento populacional, Itapira no interior de São Paulo, inova com sistema humanizado de alerta rápido, garantindo socorro em minutos e dignidade na terceira idade.

### Desafios e oportunidades para lideranças

A sociedade atravessa uma transformação sem precedentes, marcada pela aceleração tecnológica e pelo impacto avassalador da inteligência artificial (IA).

### Com dados e estratégia, sellers podem aumentar a rentabilidade no quarto trimestre

Pamela Scheurer, CEO da Nubimetrics, aponta quatro passos essenciais para aproveitar o período, que vão desde estudar o negócio a oferecer uma experiência de compra positiva.

O que ainda impede a contratação? A enquete também mapeou as principais barreiras para contratar Consignado CLT hoje. A razão mais citada foi não precisar de crédito no momento (30%). Em seguida, aparecem fatores ligados a custo e confiança: taxa de juros/medo de ficar caro (17%) e receio do desconto em folha pesar no mês (17%), além de dúvidas sobre regras/garantias (12%), falta de clareza sobre onde contratar/como funciona (12%) e medo de golpe/fraude (11%).

### Comparar opções e reforçar segurança

Os resultados reforçam que, com mudanças no cenário do FGTS, parte dos trabalhadores busca alternativas, mas ainda precisa de orientação prática para decidir com mais segurança. Na prática, a escolha tende a variar conforme o objetivo — por exemplo, substituir o recurso do FGTS ou reorganizar dívidas — e exige atenção a pontos como custo efetivo, condições de desconto e cuidados antifraude.

### Cultivar a psicopedagogia como semente da consciência ambiental nas crianças

Em tempos de crise climática e crescente desconexão com a nossa natureza, origens e verdadeira essência, a psicopedagogia emerge como poderosa aliada na formação da consciência ambiental infantil. Quando uma criança planta uma muda, observa o voo de uma borboleta, escuta o canto das aves, ela vivencia experiências naturais de empatia, responsabilidade e encantamento, bases primordiais para gerar conhecimento e permitir que a autêntica aprendizagem aconteça.

Para informações sobre o

### MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



### Negócios em Pauta



### Instituto Líbio lança campanha “Agora Você Sabe”

O Instituto Líbio lançou a campanha nacional “Agora Você Sabe”, iniciativa voltada à conscientização sobre o tráfico e a exploração de animais silvestres. A ação reúne histórias reais de animais acolhidos pela instituição após situações de tráfico, maus-tratos, exploração ou domesticação ilegal. A série apresenta vídeos curtos que relatam casos de indivíduos que hoje vivem sob cuidados permanentes do Instituto. Os roteiros são narrados por personalidades que participam da divulgação do tema e cedem suas vozes para ampliar o alcance das histórias. Segundo a equipe do Instituto, a campanha surgiu da recorrência de uma frase ouvida ao relatar trajetórias de animais acolhidos: “Nossa, eu não sabia”. A instituição afirma que o objetivo é levar essas informações ao maior número possível de pessoas e contribuir para a quebra da normalização dessas práticas (<https://institutolibio.org.br/>). **Leia a coluna completa na página 3**

### News@TI



### World Photography Awards 2026

Se você é do tipo que está sempre com a câmera (ou o celular) em mãos, registrando paisagens, pessoas e momentos de viagem, a Sony tem um convite para você: estão abertas as inscrições para o Sony World Photography Awards 2026, um dos maiores concursos de fotografia do mundo. As inscrições seguem até 6 de janeiro para quem tem até 19 anos e melhores fotos individuais; já para os profissionais, a inscrição segue até 13 de janeiro. As premiações incluem US\$25 mil ao Fotógrafo do Ano, US\$5 mil ao vencedor do Concurso Aberto e US\$5 mil ao Prêmio de Sustentabilidade. Gratuito e aberto a participantes de todos os países, o programa reconhece desde jovens talentos até fotógrafos profissionais, oferecendo visibilidade global, premiações em dinheiro e a oportunidade de ter suas imagens exibidas em Londres e em uma turnê internacional com todas as despesas custeadas pela Sony (<https://www.worldphoto.org/>). **Leia a coluna completa na página 2**

### Literatura



### Livros em Revista

Por Ralph Peter

Leia na página 4

## OPINIÃO

## O que muda, de fato, com o SAP S/4HANA?

Marcel Nakazawa (\*)

A migração para o SAP S/4HANA vai muito além de uma atualização de software.

**T**rata-se de uma mudança estratégica que redefiniu os processos, acelera decisões e amplia a competitividade das empresas em um mercado cada vez mais orientado por dados. Ainda assim, muitas organizações continuam se perguntando: o que realmente muda ao sair do SAP ECC?

O SAP ECC foi projetado para processos mais estáticos, com dados espalhados em diferentes sistemas, o que pode atualmente atrasar processos de análises e decisões estratégicas. Já o SAP S/4HANA centraliza informações em uma única base de dados e processa tudo em tempo real, gerando relatórios em minutos, algo que antes levava horas ou até dias. Essa agilidade impacta diretamente na performance do negócio e na forma como líderes tomam decisões.

A diferença começa na própria arquitetura. O SAP ECC, lançado em 2004 e consolidado em 2006, foi construído sobre o SAP NetWeaver e dependia de bancos de dados relacionais tradicionais, baseados em armazenamento em disco. Já o SAP S/4HANA (2025) representa uma geração completamente nova, apoiada em uma arquitetura in-memory, que elimina redundâncias, simplifica tabelas e acelera o processamento exponencialmente.

Enquanto o ECC ainda reflete o design de sistemas corporativos do início dos anos 2000 — pensados para estabilidade e controle — o S/4HANA traduz o conceito moderno de inteligência contínua, integração com a nuvem, extensões via SAP BTP e interface Fiori, tornando a experiência mais fluida e produtiva. É, em essência, a diferença entre um motor a combustão confiável e um sistema híbrido inteligente, projetado para o futuro.

Migrar do ECC para o S/4HANA é como atualizar o sistema operacional do seu computador. Estar no ECC

(\*) Head of Product da Mignow.

é como permanecer em uma versão antiga do Windows: ainda é possível trabalhar, mas com limitações, lentidão e falta de suporte. Já o S/4HANA funciona como a versão mais recente, é como migrar para a versão mais recente, mais rápida, segura e equipada com recursos modernos, eliminando “gambiarras” e preparando as empresas para as demandas atuais.

Esse, porém, é apenas um exemplo para simplificar. Um dos principais mitos é acreditar que se resume a uma questão tecnológica. Na prática, exige também mudanças culturais e organizacionais. As equipes precisam repensar processos, integrar dados de forma inteligente e adotar uma mentalidade orientada a insights. Sem essa transformação, o potencial do S/4HANA não é totalmente aproveitado.

O impacto vai além da eficiência operacional: o sistema fornece uma visão completa do negócio em tempo real, permitindo identificar problemas antes que se tornem críticos. Essa transparência e velocidade são essenciais para manter a competitividade, especialmente em setores dinâmicos como manufatura, varejo e logística. Na prática, empresas conseguem, por exemplo, replanejar rotas de transporte diante de imprevistos ou ajustar rapidamente estoques conforme mudanças na demanda.

Outro fator importante é o prazo de descontinuação do ECC, previsto entre 2027 e 2030. Adiar a migração pode gerar custos maiores, perda de competitividade e limitação no acesso a inovações. Nesse cenário, preparar-se desde já, mesmo que de forma gradual, é fundamental para garantir a continuidade dos negócios.

Em resumo, o SAP S/4HANA não deve ser visto apenas como uma atualização tecnológica, mas como uma oportunidade de transformação. Ao adotar o novo sistema, as empresas aceleram decisões, ganham eficiência e asseguram vantagem competitiva em um futuro cada vez mais digital.

(\*) Head of Product da Mignow.

## Do papel à inovação: a revolução da Inteligência Artificial no Direito

A Inteligência Artificial (IA) está transformando de forma silenciosa, e profunda, a rotina dos profissionais do Direito. Petições, transcrições e análises de grandes volumes de documentos jurídicos estão deixando de ser tarefas manuais e repetitivas para se tornar processos automatizados e orientados por dados.

Fabricio Visibeli (\*)

**M**ais do que uma simples troca de ferramentas, a IA está redesenhandando a dinâmica operacional dos escritórios e departamentos jurídicos, liberando tempo para aquilo que é essencial: a interpretação, a estratégia e a decisão.

Ao contrário do senso comum, essa mudança não tem provocado a eliminação direta de postos de trabalho, mas sim uma reconfiguração das funções. O novo modelo de trabalho tende a ser dividido entre:

- **IA:** triagem, síntese, formatação e acompanhamento de processos.
- **Advogado:** interpretação, argumentação, negociação e decisão.

Quando todas essas etapas passam a ser executadas de forma integrada em uma plataforma única de automação jurídica, o fluxo de trabalho deixa de ser fragmentado e ganha coerência. O processo torna-se contínuo: começa no recebimento das demandas, segue para a organização dos documentos, avança para a geração de minutias e se estende ao acompanhamento processual e à análise de dados, tudo conectado em um mesmo ambiente. Essa orquestração não apenas reduz retrabalho e padroniza entregas, como também aumenta a previsibilidade para o gestor jurídico, permitindo que as equipes direcionem tempo e energia para atividades estratégicas de maior impacto.

**O Brasil como epicentro da transformação**

Embora essas ferramentas estejam sendo adotadas em todo o mundo, é no Brasil que a revolução promete ser mais intensa. O país concentra cerca de **80 milhões de processos em tramitação**, distribuídos entre as múltiplas esferas da Justiça: Federal, Estadual, do Trabalho, Eleitoral, Militar (Federal e Estadual) e o TJDF. Nenhum outro sistema jurídico no planeta apresenta essa complexidade.

A situação se agrava com o **labyrintho tributário nacional**, responsável por aproximadamente **30 milhões de ações** ainda pendentes. Trata-se de um ambiente que combina alto volume, baixa produtividade e grandes oportunidades de ganho com automação inteligente.

**As quatro tecnologias que estão moldando o novo Direito**

**1. Modelos de Linguagem (LLMs)**  
Muito além de assistentes de texto, os **grandes modelos de linguagem** já são capazes de redigir petições completas com base em contexto jurídico, sempre sob a supervisão de um advogado. Essas ferramentas padronizam a linguagem técnica entre profissionais, garantem conformidade com normas processuais específicas e reduzem o tempo gasto na produção de peças.

Além da redação, esses modelos funcionam como motores centrais de padronização e controle: organizam informações vindas de diferentes fontes, conectam dados de sistemas processuais, geram minutias coerentes com o histórico do caso e armazenam versões automaticamente. Assim, os LLMs deixam de atuar apenas como assistentes de texto e passam a integrar a própria infraestrutura do fluxo jurídico, tornando o trabalho mais confiável, contínuo e inteligente.

**2. Transcrição e Reconhecimento de Voz**

Apesar de parecerem banais, as tecnologias de **speech-to-text** oferecem ganhos expressivos de produtividade.

## Sony lança câmera Alpha 7M5 e nova lente com IA avançada e disparo ultrarrápido

A Sony Electronics anunciou neste mês de dezembro mais um lançamento: a chegada da câmera Alpha 7M5 (ILCE-7M5), a nova geração de sua linha full-frame mirrorless, junto da lente SEL28702, ambas desenvolvidas para capturar imagens rápidas e precisas, com foco automático confiável e estabilidade, tanto em fotos quanto em vídeos. Lembrando que, a linha Alpha são soluções profissionais da marca.

A Alpha 7M5 vem com o sensor CMOS Exmor R™ de 33 megapixels e o processador BIONZ XR2™, que usa inteligência artificial (IA). Isso



Audiências, sustentações orais e diligências podem ser transcritas automaticamente, liberando advogados juniores de tarefas manuais. Além disso, atas, memoriais e reuniões com clientes passam a ser documentadas com precisão e economia de tempo.

**3. Jurimetria e Legal Analytics**

Essa é, talvez, a frente mais sofisticada, e também a mais controversa. A **Jurimetria** aplica estatística e aprendizado de máquina para identificar padrões de decisão em tribunais, câmaras e relatorias, orientando estratégias jurídicas com base em dados reais. Em vez de depender apenas da intuição, o advogado passa a contar com **insights preditivos** sobre tendências jurisprudenciais, aumentando a chance de êxito processual.

Quando combinada com a automação operacional, a jurimetria deixa de ser apenas um painel estatístico e passa a influenciar diretamente o fluxo de trabalho: modelos preditivos podem sugerir estratégias, priorizar casos, indicar riscos e até acionar automaticamente etapas específicas do processo. Assim, a análise de dados passa a orientar a alocação de tempo e recursos, ampliando a eficiência e elevando a assertividade das decisões dentro do departamento jurídico.

**4. Automação Robótica de Processos (RPA) + IA**

A combinação entre **RPA** e **IA** é vital para escritórios de qualquer porte, especialmente os menores, que precisam evitar o desperdício de horas com tarefas burocráticas. Essas ferramentas monitoram prazos, fazem protocolos, acompanham andamentos e enviam notificações automáticas. Sistemas mais avançados já conseguem distinguir movimentações relevantes (como abertura de prazo) de meros expedientes, disparando **alertas inteligentes** e gerando **minutas pré-preenchidas** para revisão.

À medida que a automação jurídica evolui, cresce também a necessidade de governança digital. Plataformas que centralizam fluxos e dados permitem auditorias completas, registro de versões, rastreabilidade de atividades e controle granular de acesso, elementos essenciais

para departamentos jurídicos que precisam reduzir riscos operacionais, fortalecer o compliance e garantir que a automação funcione de forma segura, transparente e alinhada às políticas internas.

**Riscos e responsabilidades**

O uso intensivo dessas tecnologias traz desafios que não podem ser ignorados. Entre eles:

**Alucinações e erros de inferência**, que exigem verificação humana rigorosa;

**Proteção de dados e sigilo profissional**, amparados pela LGPD e pelo Código de Ética da OAB;

**Dependência excessiva da automação**, com risco de perda da criatividade e da autoria intelectual.

Em última instância, a responsabilidade pelo conteúdo jurídico permanece humana e intransférivel.

**Supervisão e estratégia continuam**

A IA é, acima de tudo, uma ferramenta de ampliação de capacidades. Seu uso exige planejamento, avaliação de custos e alinhamento ético.

O que muda não é o propósito do trabalho jurídico, mas a arquitetura operacional que o sustenta. Quando todas as etapas são integradas em um único ambiente, do intake à definição da estratégia final, o advogado passa a atuar com mais clareza, velocidade e controle sobre cada fase do processo. A inteligência artificial deixa de ser um acessório pontual e passa a funcionar como uma infraestrutura invisível, capaz de potencializar a interpretação, fortalecer a argumentação e conferir mais precisão às decisões. É essa mudança estrutural, e não apenas tecnológica, que está redefinindo o desempenho jurídico no dia a dia.

Com menos esforço operacional e mais tempo para pensar estrategicamente, o advogado se reencontra com a essência de sua profissão: **interpretar, argumentar e decidir com inteligência - agora, também com o apoio da inteligência artificial**.

(\*) Partner R&D (Research and Development) na CBYK.

## News@TI

## Chatbot com IA Generativa para potencializar vendas no setor logístico

@A Loggi, empresa brasileira referência em entregas no país e que está transformando a logística por meio da tecnologia, está lançando mais um novo canal com Inteligência Artificial Generativa. Dessa vez para atendimento especializado em vendas, desde o pequeno e médio empreendedor, que tenha interesse em contratar o serviço logístico da companhia, até uma grande marca ou marketplace, ampliando o suporte de ponta a ponta, desde o cadastro até a integração em plataformas de e-commerce. A ferramenta foi projetada para expandir a capacidade do time comercial da Loggi, automatizando leads de forma rápida, personalizada e eficiente. O novo chatbot será capaz de identificar padrões e segmentar clientes em tempo real, otimizando a segmentação de vendas e, direcionando de forma ágil, leads mais qualificados para atendimento humano (<https://www.loggi.com/conheca-a-loggi/>).

## Empresas &amp; Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017)

## Editorias

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

*Comercial:* comercial@netjen.com.br

*Publicidade Legal:* lilian@netjen.com.br

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

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

*Webmaster/TI:* Fabio Nader; *Editoração Eletrônica:* Ricardo Souza.

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

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores,

que não recebem remuneração direta do jornal.

Responsável: Lilian Mancuso

## 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](http://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.

ISSN 2595-8410

# Pescadores profissionais têm até dia 31 para comprovar atividade

O prazo para entrega do Relatório Anual de Exercício da Atividade Pesqueira (Reap), que comprova a atividade regular de pescadores e pescadoras profissionais ao longo do ano, termina no dia 31 de dezembro.

O documento é necessário para manter o Registro Geral da Atividade Pesqueira (RGP) ativo e ter acesso ao seguro-defeso.

A inclusão do Reap deve ser realizada no sistema PesqBrasil (<https://pesqbrasil.pescadorprofissional.agro.gov.br/>), em que o profissional deverá inserir informações mês a mês, sobre os volumes pescados, as espécies capturadas e os locais e métodos de pesca. O processo é todo online e exige que o profissional esteja com o RGP ativo e regular.

A medida é uma das iniciativas de monitoramento e controle da concessão do seguro-defeso, adota-



O processo é todo online e exige que o profissional esteja com o RGP ativo e regular.

da desde outubro, após constatação de possíveis irregularidades no requerimento do benefício. Segundo a secretaria nacional de registro, monitoramento e pesquisa do Ministério da Pesca e Aquicultura, Carolina Dória, todos os registros estão sendo con-

feridos, e aqueles que não estão ativos são cancelados. Apenas este ano, mais de 300 mil RGP inativos foram cancelados.

“O seguro-defeso é um direito de quem vive da pesca. Quem não exerce a atividade e mantém registro

ativo pode ser responsabilizado”, reforça.

Além da inserção do Reap no sistema, o prazo para o registro biométrico na Carteira de Identidade Nacional (CIN) também termina no dia 31 de dezembro. O documento é obrigatório tanto para a manutenção do RGP quanto para o envio do relatório.

Por nota, o ministério informou que “a adoção da CIN permite ao Governo Federal integrar as bases de dados e aumentar a segurança na concessão do seguro-defeso e de outros benefícios sociais, como o Bolsa Família, reduzindo fraudes e garantindo que os recursos cheguem a quem realmente trabalha na pesca (ABr).

## Mudanças nas regras da Previdência elevam exigências para aposentadoria em 2026

João Badari (\*)

Desde a Reforma da Previdência de 2019, o acesso à aposentadoria pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) passou a sofrer ajustes anuais

com 15 anos de contribuição; além das regras de transição do pedágio de 50% e do pedágio de 100%, que continuam exatamente como foram estabelecidas em 2019.

Em 2026, essas mudanças voltam a impactar diretamente os segurados que ainda não alcançaram o direito ao benefício e pretendem se aposentar no próximo ano. Por isso, informação e planejamento tornam-se decisivos.

Quem já havia preenchido todos os requisitos para se aposentar até 2025, ou mesmo antes, e optou por adiar o pedido pode ficar tranquilo: o direito adquirido permanece assegurado. Esses trabalhadores ainda poderão se aposentar pelas regras anteriores à reforma, inclusive utilizando períodos que ampliam o tempo de contribuição, como atividade especial (insalubridade), trabalho rural, regime próprio, serviço militar, vínculos reconhecidos em ações trabalhistas, entre outros.

A Emenda Constitucional nº 103, em vigor desde 13 de novembro de 2019, promoveu mudanças profundas tanto nas regras de acesso quanto na forma de cálculo da aposentadoria.

Uma das dúvidas mais frequentes é se a aposentadoria por tempo de contribuição acabou. A resposta é: sim e não. Ela deixou de existir como regra permanente, mas continua válida para quem já tinha direito antes da reforma ou para quem se enquadra em determinadas regras de transição, algumas delas, inclusive, sem exigência de idade mínima.

Há regras que não sofrem alterações em 2026. Permanecem estáveis o direito adquirido às normas anteriores à reforma; a regra permanente, que exige idade mínima de 65 anos para homens (com 20 anos de contribuição para novos filiados e 15 para os antigos) e 62 anos para mulheres,

(\*) - É advogado especialista em Direito Previdenciário e sócio do escritório Aith, Badari e Luchin Advogados.

## Expectativa externa não deve guiar metas para 2026



novo, para um tempo irreal. Temos que viver aquilo que a gente pode alcançar, se planejando e com a disciplina de executar”, afirmou Chrystina.

Segundo ela, é preciso avaliar as metas estabelecidas para ver se não foram

exageradas e se cabem na rotina da vida real. “O principal ponto é pensar em metas realistas, no que eu posso fazer hoje”, reforçou. Resgatar o hábito de escrever em um papel pode facilitar a concretização dos objetivos.

“Precisamos, principalmente nesse mundo tão digital, ter um papel, um caderninho que todo dia a gente escreva uma coisa boa que aconteceu. E se estamos virando o ano com promessas para a gente, não é para o mundo, que a gente escreve ali”, orientou.

Ela avalia que estabelecer resoluções é importante, sim, pois isso cria um movimento para a vida. “O que eu faço até alcançar a meta? Não quer fazer agora? A obrigação não é com o mundo, é com você, então não faz agora. Tenha o seu tempo, mas é importante ter esse marco de olhar para o que fez, para o que está fazendo e se imaginar como é que quer estar no final do ano. Quando a gente planeja, tem condição de viver isso tudo e se motivar”, explicou (ABr).

## Comércio exterior pode transformar negócios de brasileiros

Empresas e profissionais liberais brasileiros encontram no comércio exterior um caminho estratégico para expandir negócios, aumentar vendas e fortalecer a economia em 2026.

Em um cenário de constantes mudanças no mercado interno, a internacionalização surge como uma alternativa sólida para quem busca crescimento sustentável, diversificação de mercados, receitas e maior competitividade.

Ao acessar mercados internacionais, empresários brasileiros ampliam seu alcance comercial, reduzem a dependência do consumo doméstico e passam a atuar em ambientes mais dinâmicos. Profissionais liberais também se beneficiam ao oferecer serviços para o exterior, com a possibilidade de receber em moedas estrangeiras e elevar a rentabilidade de suas atividades.

Hoje, micro, pequenas e médias empresas brasileiras conseguem estruturar operações de exportação e importação de forma segura, desde que contem com planejamento, conhecimento técnico e apoio especializado.

Para a CEO da Accrom Consultoria em Logística Internacional, Cristiane Fais, o momento é especialmente favorável para os brasileiros que desejam crescer por meio do mercado internacional.

“O comércio exterior abre portas para empresas e profissionais brasileiros elevarem seu faturamento, conquistarem novos clientes e fortalecerem seus negócios de maneira consistente em 2026, pois vivemos um momento onde várias janelas de oportunidades se abrem ao Brasil, seus empresários e empreendedores. São várias possibilidades de se desenvolverem em novos mercados de venda, como também mercados fornecedores, ampliando não apenas a possibilidade lucratividade, mas também trazendo inovação, visão estratégica e gerando mais empregos”, explica.

Segundo Cristiane, a preparação é fundamental para transformar oportunidades em resultados concretos.

“Com estratégia, orientação adequada e domínio dos processos logísticos, documentais e aduaneiros bem estruturados, é possível ampliar vendas, agregar valor aos produtos e serviços brasileiros e construir operações rentáveis e duradouras no exterior”, destaca.

Além de beneficiar diretamente empresas e profissionais, a expansão do comércio exterior contribui para o fortalecimento da economia brasileira, estimulando a geração de empregos, o desenvolvimento de cadeias produtivas e a inovação. A expectativa é que, em 2026, cada vez mais brasileiros enxerguem o mercado internacional como um aliado permanente para o crescimento e a sustentabilidade dos seus negócios.

## Inscrições para o Sisu 2026 começam em 19 de janeiro

As inscrições para a edição do Sistema de Seleção Unificada (Sisu) 2026 começam no dia 19 de janeiro e poderão ser feitas exclusivamente pela internet, até o dia 23 de janeiro. A edição será a maior em número de instituições participantes, com 136 universidades, institutos federais e centros federais de educação tecnológica, que ofertarão 274,8 mil vagas em 7.388 cursos.

A inscrição é gratuita e pode ser feita exclusivamente pelo Portal de Acesso Único ao Ensino Superior. Os candidatos poderão se inscrever em até duas opções de vagas.

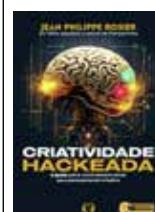
O candidato poderá concorrer às modalidades de reserva de vagas da Lei de Cotas e às ações afirmativas próprias das instituições. Para isso, precisa preencher o cadastro socioeconômico e indicar as modalidades de reserva de vagas que deseja concorrer.

De acordo com o edital publicado pelo Ministério da Educação (MEC), o processo seletivo terá somente uma etapa de inscrição para as vagas ofertadas. O resultado da chamada regular será divulgado no dia 29 de janeiro de 2026, e a matrícula junto às instituições começa a partir de 2 de fevereiro de 2026 (ABr).



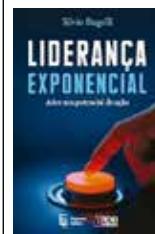
## Livros em Revista

Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br)



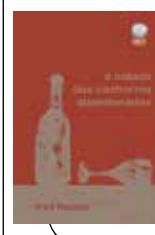
### Criatividade Hackeada: O guia para você desenvolver seu pensamento criativo

**Jean Philippe Rosier** – Citadel – O autor porto alegrense, sim francês somente no nome, tem uma rica e brilhante trajetória internacional que o habilita, sem nenhum prurido, a verdadeiramente ditar um manual de procedimentos para desenvolver uma expertise que até o momento, seria para poucos: Criatividade. Afinal criatividade pode ser aprendida? Não é um dom? Uma benesse? Jean, responde com maestria essas e outras perguntas intrínsecas ao assunto. Num linguajar de fácil entendimento, sem desmerecer o intelecto do leitor, vai passo a passo desmascarando tabus, desfazendo grilhões sociais e intelectuais. Em suma: uma obra que desmistifica padrões enaltecendo o que de melhor poderá haver dentro de cada um de nós. Sabe aquele “medinho” que muitas vezes aparece, quando temos uma ideia e guardamos por temer que seja absurda, improvável? O Jean tem solução para isso. Absolutamente factível!



### Liderança Exponencial: Ative seu potencial de ação

**Silvio Bugelli** – Trend – O autor é desses profissionais que dedicam-se profunda e plenamente ao desenvolvimento do ser humano, buscando o que de melhor poderá haver para ampliação dos meios cognitivos e propiciar crescimento pessoal e profissional. Seus ensinamentos são totalmente democráticos, sua única e real intenção sempre volta-se às pessoas que buscam ampliar capacidades. Nesta obra, cognição e aprendizagem caminham lado a lado para integrar um amplo espectro da neurociência. Silvio é um emérito pesquisador, merecedor de todo respeito e credibilidade. Oportuna!



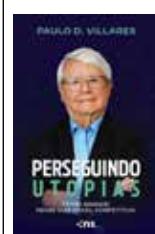
### A Cidade dos Cachorros Abandonados

**Fred Fogaça** – Sinete – O professor tecnólogo Fogaça, criou uma obra que é um verdadeiro cipó de relacionamentos com alguns entrosamentos. Reflexivo. Pura ins.....piração.



### Vendendo Livros no Farol: Histórias de dignidade e luz no trânsito da vida

**Clécia Aragão** – Arara – Clécia é dessas pessoas que sem querer, sem que seja seu ímpeto imediato, sempre servem de bons exemplos. Dentre as tantas atividades exercidas, Clécia destaca-se na qualidade de ser gestora de pessoas e carreiras. Numa auto biografia, vai desfilando seus temores, amores e afazeres, sempre valendo-se do “farol”, uma abstração de controle de tráfego, transformando-se em mentoria de vida. Um belo exemplo de vida!



### Perseguiendo Utopias: Pense grande! Pense num Brasil competitivo

**Paulo Diederichsen Villares** – Novo Século – O setor siderúrgico e metalúrgico de transformação e bens de capital, inegavelmente deve muito a essa destemida família Villares. Paulo, nesta auto biografia, abre-se totalmente. Conta seus sucessos e alguns tropeços. Daí a importância da obra para jovens em inicio de carreira e ou empreendedores. O Brasil pôde contar com esse descendente de Santos Dumont, para seu merecido progresso. Paulo sempre batalhou e praticou por uma governança transparente, o que também lhe valeu cargos de conselheiro em empresas dos mais variados setores. Trajetória magnífica que honra o passado paulista e do Brasil. Arquétipo de dinamismo, eficiência e honradez!



### Capitalismo da Atenção: Como a atenção se tornou recurso mais escasso do mundo

**Chris Hayes** – Livros de Valor – Sempre atento às transformações sociais, aliás, avassaladoras, o jornalista americano Chris num trabalho jornalista e antropológico exaustivo, analisa, expõe e nos traz suas interpretações sobre esse ponto tão controverso que é o da atenção, ou sua falta. Quantas vezes não nos deparamos com a cena de alguém estar falando com uma pessoa e o interlocutor estar a esmo, como se não houvesse outra pessoa a dialogar? Um fenômeno indesejável que todavia, nos “agrade” a todo instante. Pois é, essas e outras situações fazem parte do conteúdo desta obra de profundo e tocante interesse. Verdadeiramente impactante!

[www.bcctelevision.com.br](http://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.

**LIVROS EM REVISTA**

# A importância de líderes que sabem cuidar ganha força diante da crise silenciosa de 2025

Dados de saúde mental e engajamento mostram queda no bem-estar das equipes e reforçam a necessidade de líderes que acolhem e criam segurança psicológica

O ano de 2025 confirma uma tendência que vinha sendo observada desde a pandemia. O adoecimento emocional das equipes alcançou níveis preocupantes e já impacta diretamente a produtividade das organizações. Um relatório recente da Organização Mundial da Saúde aponta que transtornos como ansiedade e depressão se tornaram uma das principais causas de afastamento no trabalho em vários países. No Brasil, dados do Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho indicam mais de 1 milhão de afastamentos por transtornos mentais entre 2012 e 2023, o que reflete uma crise silenciosa que se aprofundou neste ano. Pesquisas da Gallup mostram que seis em cada dez profissionais relatam sensação de exaustão frequente e que equipes com baixo reconhecimento têm até três vezes mais risco de apresentar burnout.

Para Alexandre Slivnik, especialista em excelência de serviços, vice-presidente da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento e professor convidado da FIA/USP, o que diferencia as empresas mais resilientes é a qualidade da liderança, especialmente a capacidade de cuidar das pessoas. “Times não performam porque são pressionados, mas porque se sentem seguros e apoiados. O maior diferencial competitivo hoje é o líder que escuta, acolhe e cria um ambiente de confiança”, afirma o especialista. Slivnik tem mais de 20 anos



de atuação em RH, é autor de livros sobre comportamento organizacional e conduz programas de formação de líderes no Brasil e no exterior. Também é diretor executivo do IBEX, em Orlando.

Segundo o especialista, os números mostram que o cuidado deixou de ser um tema subjetivo e passou a ser um fator estratégico. Um estudo da Deloitte indica que cada dólar investido em

saudade corporativa retorna até quatro dólares em produtividade e redução de turnover. A Fundação Getúlio Vargas reforça a tendência ao apontar que ambientes com cultura de empatia e segurança psicológica registram até 35 por cento menos rotatividade e até 32 por cento mais produtividade.

Slivnik explica que a liderança tem papel decisivo nesse cenário. “O engajamento segue a lógica da gravidade, ele começa de cima para baixo. Quando o líder dá exemplo de humildade, reconhece comportamentos, cria espaço para

conversas difíceis e oferece clareza, a equipe entrega mais e adoece menos”, afirma. Ele destaca ainda que as empresas que compreenderem essa mudança entrarão em 2026 mais preparadas para competir. “Cuidar virou estratégia. Ignorar isso significa perder talentos, qualidade e reputação.”

#### Como líderes podem reduzir os impactos da crise emocional nas equipes

Slivnik aponta cinco práticas essenciais que têm apresentado resultados consistentes em empresas brasileiras e internacionais.

#### Criar segurança psicológica real

Reuniões que permitem divergências, líderes acessíveis e ausência de punição por erros reduzem ansiedade e aumentam criatividade. Pesquisas da Gallup mostram que equipes com segurança psicológica têm 27 por cento mais chances de alta performance.

#### Reconhecer com frequência e de forma específica

- Colaboradores que

recebem reconhecimento frequente são até três vezes mais engajados e contribuem para aumentos de até 24 por cento na rentabilidade, segundo a Gallup. O especialista reforça que reconhecimento não é elogio genérico, mas a nomeação clara de comportamentos positivos.

**Estabelecer rotinas de escuta ativa** - Conversas individuais, pesquisas internas e canais permanentes de diálogo ajudam a identificar sinais precoces de desgaste. “Escutar não é esperar a vez de falar. É compreender o que está por trás das palavras”, afirma o especialista.

**Alinhar propósito e expectativas** - Estudos da McKinsey mostram que setenta por cento dos profissionais afirmam que ter clareza de propósito no trabalho é decisivo para permanecer na empresa. A falta dessa conexão é um dos principais fatores de desengajamento.

**Promover equilíbrio e limites saudáveis** - Excesso de reuniões, metas desalinhadas e longas jornadas aumentam burnout. Equipes com carga equilibrada e clareza operacional registram índices mais altos de inovação e satisfação.

Slivnik conclui que a crise de 2025 apenas tornou explícito o que já vinha sendo negligenciado. “A empresa que cuida cresce. A empresa que ignora adoece e leva junto quem trabalha nela.” Para ele, a liderança que sabe cuidar não é apenas mais humana. É mais eficiente.

## Brasil pode ter “passaporte verde” no agro: como o país deve se preparar para vender ao mercado internacional em 2026

Exigências socioambientais mais rígidas das começam a redefinir exportações, contratos e parcerias do agro brasileiro. A partir de 2026, grandes compradores internacionais do agronegócio passarão a exigir comprovações socioambientais muito mais rigorosas para fechar contratos. O movimento já é sentido em blocos como a União Europeia, que aprovou novas regras voltadas à rastreabilidade, ao desmatamento zero e à transparência da cadeia produtiva.

Relatórios internacionais mostram que, apesar da pressão crescente por critérios ambientais mais rígidos, empresas, inclusive do agronegócio, ainda estão longe de adotar padrões consistentes. O Global Forests Report 2024 indica que, entre 881 empresas avaliadas, apenas 445 relatam avanços rumo a cadeias livres de desmatamento, e só 64 têm ao menos uma cadeia com “desmatamento zero”. O Forest 500/Global Canopy 2025 reforça o cenário: apenas 3% das 500 empresas mais influentes possuem compromissos robustos e implementados.

Apesar dos avanços em direção a uma agricultura mais sustentável parecerem lentos, o endurecimento das exigências pode ser considerado decisivo para guiar o agronegócio. De acordo com José Loschi, CEO da SRX Holding's, este pode ser o momento em que as empresas que investiram em desmatamento zero sairão na frente.

“Essas mudanças criam um novo tipo de ‘passaporte’. Além da qualidade do produto, seu histórico ambiental também será analisado. Aquela que não estiver preparada corre o risco de ficar fora do jogo e perder espaço para quem se antecipou a essa demanda”, explica Loschi.

Os impactos podem ser sentidos especialmente nas exportações de soja, carne e milho. Estimativas mostram que o Brasil movimentou mais de US\$ 160 bilhões em exportações do agro no último ano, e parte significativa desse valor depende diretamente de mercados que agora ampliam as exigências ambientais.

Para Loschi, a adaptação deve ser vista como uma oportunidade para aprimorar a operação e

melhorar a reputação no mercado. “O produtor que prova sua conformidade ganha uma vantagem competitiva e a confiança do comprador. Muitos países estão dispostos a pagar mais por produtos sustentáveis”, completa.

Entre os pontos que devem ganhar mais atenção nos próximos meses estão a rastreabilidade completa da produção, a comprovação de origem sem desmatamento e a implementação de práticas ESG de forma documentada. Compradores internacionais têm reforçado também que desejam fornecedores com políticas sociais claras, incluindo condições de trabalho regularizadas e registros auditáveis.

Loschi destaca que a preparação precisa começar imediatamente, especialmente entre pequenos e médios produtores que podem ter mais dificuldade de adaptação. “A organização se torna, portanto, peça-chave para chegar com força em 2026. As empresas que ajudarem seus produtores a se adequar agora terão uma cadeia muito mais resiliente”, completa.

## 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: **MARCOS MATHEUS DE MOURA BRITO**, estado civil solteiro, filho de Orlando de Freitas Brito e de Ivaniela Gomes de Moura Brito, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **FRANSUELIS LOPES LEITE**, estado civil solteira, filha de Francisco de Sousa Leite e de Rosemère Lopes, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **JOSE RICARDO BATISTA**, estado civil divorciado, filho de Jose Batista Sobrinho e de Helena Madalena Batista, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **SOCIAQUELENE REGINA PEREIRA**, estado civil divorciada, filha de Domingos Pereira e de Sociaquelene Regina de Oliveira Pereira, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **CRISTIANO BENTO DE OLIVEIRA**, estado civil solteiro, filho de Sebastião Bento de Oliveira e de Maria Rodrigues Pereira de Oliveira, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **CARLA APARECIDA BORGES TOSCANO**, es casado civil solteira, filha de Jose Toscano de Medeiros e de Celia Cecilia Borges, residente e domiciliada neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP.

O pretendente: **RENATO DOS SANTOS OLIVEIRA JUNIOR**, estado civil solteiro, filho de Renato dos Santos Oliveira e de Luzinete Rodrigues da Silva Oliveira, residente e domiciliado neste Subdistrito, Alto da Mooca - São Paulo - SP. A pretendente: **DAYANE NASCIMENTO PAIVA**, estado civil solteira, filha de Jose Domingo Paiva e de Cicera Luiz do Nascimento Paiva, residente e domiciliada em Ermelino Matarazzo, neste Capital - São Paulo - SP. Obs.: O pretendente é residente à Rua Doutor Gabriel de Rezende, nº 232, casa 03, Alto da Mooca, neste subdistrito - São Paulo - SP e a pretendente é residente à Rua Francisco Antônio Miranda, nº 604, Ermelino Matarazzo, neste Capital - São Paulo - SP. Em razão da revogação do parágrafo 4º do Artigo 67, da Lei 6015/77, pelo Artigo 20, item III, alínea "b" da Lei 14.382/22, deixa de encaminhar Edital de Proclamas para fixação e publicidade ao Cartório de residência da pretendente.

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



# Duas em cada dez famílias de São Paulo vão entrar em 2026 com as contas atrasadas, aponta a FecomercioSP

Endividamento seguiu sustentado pelo uso do cartão de crédito na capital ao longo de 2025; endividamento e lares sem condições de pagar as contas também caíram

**D**uas em cada dez famílias paulistanas vão começar o ano com ao menos uma conta atrasada, diz a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP). Em absoluto, isso significa 821 mil lares convivendo com dívidas vencidas na cidade — patamar mais baixo desde março.

Para a Entidade, isso é reflexo de um fortalecimento das condições econômicas das famílias e da renda em alta pelo mercado de trabalho aquecido, o que potencializa a quitação de dívidas em atraso.

Segundo essa esteira, caiu também o volume de lares que afirmam não ter as condições necessárias para pagar as dívidas vencidas, caso de 8,6% atualmente. Em novembro, essa taxa era de 9,2%.

Da mesma forma, o indicador do endividamento — que mede quantas famílias da cidade têm dívidas ativas, embora não atrasadas — sustenta trajetória de queda e, agora, está em 69%, ante 70,6% de novembro. Em dezembro de 2024, porém, essa taxa era mais baixa (68,2%), indicando que



o ano terminará de forma bem parecida com a situação de 12 meses atrás.

A taxa de endividamento mensura, além das dívidas em si, o quanto os lares estão consumindo, já que parte relevante desse fenômeno vem de formas de pagamento de curto e médio prazos, como o cartão de crédito — que é, aliás, a modalidade mais comum entre os que se dizem endividados hoje (80,6%).

## Financiamento imobiliário em alta

Os dados da pesquisa também apontam para um fenômeno intrigante: ainda que as taxas de juros tenham passado 2025 em alta — acompanhando o movimento da Selic, que está em 15% ao ano (a.a.) —, a modalidade de crédito que

mais subiu foi o financiamento imobiliário, abrangendo 16% das dívidas.

Em um cenário de juros altos, a expectativa era que esse tipo de crédito ficasse mais restrito, mas, como as taxas do mercado imobiliário são reguladas com base na demanda — e como o mercado formal está aquecido —, as famílias assumiram mais riscos ao comprar imóveis e financiá-los.

O mesmo fenômeno aconteceu com os financiamentos de carros, que se mantiveram em torno de 10% ao longo do ano, o que significa que 1 em cada 10 lares teve algum tipo de aquisição do tipo em 2025.

## Dívidas controladas

Com tudo isso, a qualidade das dívidas também se

manteve em nível estável ao longo de 2025, mostra a pesquisa da FecomercioSP. O tempo médio em que as famílias estão comprometidas com alguma despesa de médio ou longo prazo, por exemplo, segue em sete meses — era de 7,4 meses há um ano. Aqui é importante reforçar que 32% dos ouvidos apontam que suas dívidas têm vencimento em um prazo de três meses, representando o maior nível, nesse índice, desde que a série histórica começou, em 2010.

Entre as famílias endividadas, da mesma forma, o tempo médio de atraso seguiu em um patamar comum no ano, fechando 2025 em 62,6 dias. Em dezembro de 2024, era de 64,7 dias.

Em resumo, os sinais são positivos para 2026. A inflação está controlada, o mercado segue aquecido e, com a injeção dos recursos do décimo terceiro salário, há mais possibilidade de controlar as dívidas ao entrar no ano com o orçamento mais organizado. Se essas condições forem mantidas, o nível de endividamento tenderá a permanecer em um patamar mais saudável de agora em diante — o que é um indicador importante para o consumo.

# Da inovação à confiança: o novo paradigma da transformação digital pública

André Noronha (\*)

*A digitalização dos serviços públicos é uma tendência irreversível e necessária para a modernização do Estado*

desde a origem, como as metodologias aplicadas pela CITSEC, demonstram que é possível construir arquiteturas robustas que previnem incidentes antes que eles ocorram.

No entanto, observa-se um paradoxo: à medida que governos ampliam suas ofertas digitais, a desconfiança de uma parcela significativa da população persiste, ou até aumenta. A raiz desse problema não está na falta de eficiência das plataformas, mas na incerteza quanto à proteção de dados pessoais.

O cidadão contemporâneo hesita. Ao ser solicitado a fornecer informações, o receio de desvios de finalidade e vazamentos supera a conveniência do serviço digital. Mesmo com a proteção de dados elevada ao status de direito fundamental, a ausência de uma implementação prática robusta gera insegurança, minando os ganhos operacionais das iniciativas governamentais.

A confiança como pré-requisito, não consequência

É um erro assumir que a transformação digital, por si só, irá reconstruir a relação entre Estado e cidadão. A confiança não é um subproduto automático da tecnologia, ela é um pré-requisito. Quando aplicada sobre uma base de credibilidade pré-existente, a digitalização atua como um facilitador, contudo, sem essa fundação, a introdução de sistemas digitais pode, paradoxalmente, gerar mais suspeita, sendo percebida como mecanismos manipuláveis ou inseguros.

Para reverter esse quadro, o setor público deve investir proativamente em transparência. A tecnologia deve ser a ferramenta que simplifica processos e aprima os serviços, mas apenas em um ambiente onde a segurança da informação é auditável e clara para a sociedade.

## A necessidade do security by design

A resposta técnica para este desafio de credibilidade reside na adoção de metodologias de “security by design” e “privacy by design”. A segurança e a privacidade não podem ser camadas adicionadas posteriormente, devem ser incorporadas desde a concepção da ideia ou da primeira linha de código de qualquer sistema governamental.

Soluções paliativas, focadas em remediar vulnerabilidades após o desenvolvimento, são insuficientes e custosas. Ferramentas que automatizam a conformidade e garantem a proteção

## O fator humano e a cultura institucional

A tecnologia, embora vital, não opera no vácuo. A confiança no serviço público é fortalecida pela ética da liderança e pela capacitação contínua. Líderes que promovem transparência e compromisso com o interesse público guiam o comportamento das equipes, elevando a qualidade do serviço e a resolução de problemas.

A cultura organizacional deve transitar da burocracia para a orientação ao cidadão e colaboração entre órgãos. Exemplos internacionais, como o da Estônia, líder global em governo digital, provam que a ênfase na transparência e segurança consolida a confiança pública. No Brasil, iniciativas como o Gov.br mostram o potencial de unificação de serviços, mas também expõem a necessidade contínua de aprimoramento em protocolos de segurança para mitigar fraudes e vulnerabilidades.

## Equilíbrio entre eficiência e empatia

O avanço da Inteligência Artificial no setor público traz novos desafios, exigindo um equilíbrio delicado entre eficiência tecnológica e empatia no atendimento. Há um abismo geracional na conscientização sobre privacidade, o que demanda do Estado uma postura de proteção ativa dos dados de todos os cidadãos, independentemente do nível de intimidade destes com a tecnologia.

A reconstrução da confiança passa, necessariamente, pelo investimento em tecnologias de ponta que garantam a governança de dados pessoais, aliadas a uma postura ética e transparente. Somente assim o governo digital deixará de ser uma promessa de eficiência para se tornar uma realidade segura e confiável para a população.

**Moneycorp Banco de Câmbio S.A.**  
CNPJ/MF nº 08.509.934/0001-67 - NIRE 35.222.790.554  
ATA DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA EM 20 DE NOVEMBRO DE 2025  
Aos 20/11/2025, às 10:30 h, na sede social, com a presença da totalidade. Presente também o diretor, o Sr. Eduardo Muniz Jardim da Silva. Mesa: Presidente: Luciano André Carvalho Dias; Secretário: Eduardo Muniz Jardim da Silva. Deliberações Unâmines: 1. Aprovar a renúncia do Sr. Peter Hayev Green, portador do passaporte nº 538552318, CPF/MF nº 711.673.501-80, ao cargo de conselheiro do Conselho de Administração da Companhia, para o qual foi eleito por meio da Assembleia Geral Extraordinária realizada em 30/06/2025, cuja aprovação pelo Banco Central foi confirmada por meio do Ofício nº 2039/2025-BCB/Deef/GTSP1 de 18/08/2025, e arquivada na Junta Comercial do Estado de São Paulo em sessão de 23/09/2025, sob registro nº 342.111.25-5, conforme Termo de Renúncia constante do Anexo I à presente ata. 2. Em razão da deliberação I. acima, a única acionista resolve ratificar a composição do Conselho de Administração da Companhia, conforme quadro abaixo, cujo mandato se estenderá até a posse dos que forem eleitos na Assembleia Geral Ordinária de 2026, a saber: Nome - Cargo: Nada mais. São Paulo (SP) - Conselheiro Presidente: Todd Crawford Chapman - Conselheiro: Luciano André Carvalho da Silva - Conselheiro: Nada mais. São Paulo (SP) - Conselheiro Vice-Presidente: Marina Centurion Dardani - Secretária Geral. Jucesp nº 433.244/25-2 em 17/12/2025. Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.

**M2ROCHA Administração e Participação Ltda.**  
CNPJ nº 10.423.344/0001-67 - NIRE 35.222.790.554  
Ata de Reunião de 15/12/2025, 10 h, na sede, com a presença da totalidade. Mesa: Presidente, Guilherme Marcondes Rocha Pinto, Secretária, Ana Beatriz Coimbra Meneguini Rocha Pinto. Deliberações Unâmines: Reduzir do capital social da Sociedade em até R\$ 1.269.114,00, considerando que o capital social atualmente subscrito e integralizado se encontra excessivo em relação ao seu objeto social, nos termos do inciso II do Artigo 1.082 do Código Civil. Em decorrência da referida redução de capital da Sociedade, proceder-se-á o cancelamento de até 1.269.114 quotas, com valor nominal de R\$ 1,00 cada uma. O reembolso do capital social aos sócios poderá ser realizado de forma integral ou parcial, a critério destes, em moeda corrente, bens móveis ou imóveis, a ser definido oportunamente pelos sócios. Fica a administração da Sociedade autorizada a praticar todos os atos necessários para a formalização e execução da redução de capital ora aprovada. Nada mais. São Paulo, 15/12/2025.





## Sua empresa está preparada para usar IA, mas e a sua infraestrutura?

Marcos Tadeu Jr (\*)

*Nos últimos meses tornou-se quase impossível conversar com empresários e executivos sem que a inteligência artificial apareça como um dos temas centrais*

**T**odos querem IA, todos falam de IA, todos prometem IA. Mas a realidade é que a maioria ainda opera como se estivesse na década de 90.

De um lado há a expectativa de que a IA ajude a cortar custos, aumentar a produtividade e transformar processos; de outro vemos organizações travadas por sistemas antiquados, fluxos manuais e uma cultura resistente a mudanças. É como exigir que um carro com motor fundido dispute uma corrida de Fórmula 1. E isso não é exagero.

O atraso não é exclusividade brasileira. Pesquisas recentes da McKinsey indicam que apenas 11% das empresas no mundo usam IA generativa em escala, e em áreas operacionais menos de 6% conseguiram escalar um caso de uso. Em outras palavras: a maioria faz experimentos, mas poucos integram a tecnologia de verdade. Outro levantamento realizado pela Revista TIC Empresas 2024 reforça que, apesar do hype, só 11% das empresas adotaram. Por quê? Porque os dados estão espalhados em planilhas, os processos dependem de e-mails, papéis e aprovações manuais, e a tecnologia ainda é vista como custo, não como estratégia.

Enquanto isso, as big techs operam em outro patamar. Na WWDC 2025, a Apple anunciou a integração do Apple Intelligence ao iPhone, iPad, Mac, Apple Watch e Vision Pro, com recursos como Live Translation e modelos de linguagem on device que estarão disponíveis aos usuários em breve. Em outras palavras, as ferramentas de IA generativa estarão no bolso dos seus colaboradores antes

(\*) CEO da Invent Software.

de estarem integradas aos sistemas corporativos.

No e-commerce, a distância entre discurso e prática também se escancara. Plataformas investem em experiências personalizadas com IA, enquanto muitos varejistas ainda lutam para consolidar dados de estoque, pedidos e clientes em sistemas minimamente integrados. A promessa de prever comportamentos de compra e automatizar decisões esbarra em operações fragmentadas, processos manuais e cadeias logísticas sem visibilidade em tempo real. Resultado: empresas gastando mais do que precisam, vendendo menos do que poderiam e culpando a concorrência ou o mercado.

Organizações que desejam competir no mundo da IA precisam começar pelo básico: arrumar a casa. Isso significa investir em infraestrutura, automação, integração de dados e revisão de processos. Só assim será possível extrair valor real da IA. Não adianta contratar especialistas em prompts se sua operação ainda depende de carimbos e planilhas.

Na minha trajetória, tenho ajudado empresas a sair do modo analógico, automatizando processos, integrando sistemas legados e modernizando operações.

Na Invent, desenvolvemos soluções tecnológicas que se conectam à qualquer ERP e acompanhamos nossos clientes de perto na implantação, na integração e no suporte. Presenciamos diariamente como a automação dos processos fiscais, financeiros e de RH/DP, reduzem os riscos de erros, multas e otimizam a performance das pessoas e das empresas. A inteligência artificial está transformando o mercado, mas apenas para quem se prepara para usá-la. Quem não fizer o dever de casa continuará agindo como se estivesse na década de 90, e esperando por um futuro que já começou.

# Fator crítico para competitividade e redução de riscos em 2026

Com modelos preditivos, automação e análises explicativas, a inteligência artificial avança em setores como varejo, finanças, logística, indústria e serviços, ampliando produtividade, previsibilidade e eficiência operacional

**O** balanço de 2025 mostra que este foi o ano em que a inteligência artificial deixou o campo experimental e entrou definitivamente no dia a dia das empresas. Para 2026, a tendência avança ainda mais e a IA passa a definir ritmo, eficiência e competitividade em segmentos que vão do varejo à logística, com impactos diretos em custos, previsibilidade e relacionamento com clientes. Cada vez mais acessível e robusta, a tecnologia transforma a forma como organizações tomam decisões, otimizam recursos e interagem com consumidores.

Nesse cenário, a IA inaugura um novo paradigma de gestão empresarial. Processos antigos guiados pela intuição passam a ser orientados por modelos preditivos e análises explicativas. A combinação entre dados, aprendizado de máquina e automação tem acelerado ganhos expressivos de produtividade. Para Carlos Relvas, Chief Data Scientist da Datarisk, a inteligência artificial vai além de uma ferramenta tecnológica. “Trata-se de uma estratégia de negócios, pois permite decisões mais precisas, ágeis e personalizadas que ajudam as empresas a se posicionarem de forma competitiva em mercados cada vez mais dinâmicos e exigentes.”

A seguir, cinco áreas em que o impacto da inteligência artificial já é evidente e deve se intensificar no próximo ano:

### Varejo: previsibilidade e eficiência operacional

No varejo, a IA já transforma o planejamento de

pariskov\_CAVANA



estoque, a logística e o relacionamento com o consumidor. Modelos preditivos permitem antecipar riscos de ruptura e ajustar volumes de reposição com base em dados de vendas, sazonalidade, preços e transporte.

A parceria entre a Suzano e a Datarisk demonstra essa evolução: a empresa reduziu em 50% as rupturas de estoque no canal de papelarias ao usar machine learning para prever indisponibilidades com base em variáveis de demanda, preço e logística.

Além do estoque, a IA impulsiona a personalização de ofertas, a automação de atendimento e o redesenho da última milha, reduzindo custos, prazos e aumentando conversão e fidelização.

### Mercado financeiro: retenção e crédito com inteligência

No setor financeiro, soluções baseadas em IA já prevêem churn, reduzem inadimplência e ampliam a assertividade em decisões de crédito. Com modelos preditivos e análises explicativas via SHAP — metodologia que identifica os fatores que influenciaram cada decisão

Varejo: previsibilidade e eficiência operacional

No varejo, a IA já transforma o planejamento de

reduções nas taxas de juros. Isso acabou não ocorrendo, mas a taxa pré-fixada de médio prazo recuou de próximo de 15,50% para cerca de 13%, o que fez os ativos financeiros apreciarem em 2025”, destaca Raphael Cordeiro.

Como exemplo, ele cita o Ibovespa que, até 15 de dezembro, subia 35% no acumulado do ano. Já os títulos públicos pré-fixados subiam 17,8% até o final de novembro. Outra classe de ativo que se valorizou nesse ano foi a de fundos imobiliários - até o início de dezembro, o IFIX registrava uma elevação de 17,5% no acumulado de 2025. “Vale lembrar que o dólar recuou em relação ao real, mas ficou dentro do nosso cenário, que esperava uma queda para R\$ 5,47. A alta do final de 2025 parecia mesmo exagerada”, complementa.

Para 2026 o cenário é de cautela, principalmente devido às eleições presidenciais de outubro, o que pode aumentar a desconfiança do mercado, bem como as instabilidades geopolíticas globais, que devem refletir de alguma maneira na economia brasileira. “Esperamos um ano

de pedido, estimativas de estoque em tempo real e planejamento da atuação de promotores — ampliando disponibilidade, reduzindo custos e elevando a satisfação do consumidor.

### Manufatura: produção inteligente e manutenção preditiva

Na indústria, a IA apoia a otimização de processos produtivos, previne falhas e eleva a eficiência operacional. Modelos analisam dados de sensores e sistemas MES para antecipar problemas, ajustar parâmetros em tempo real e automatizar etapas de controle de qualidade.

Combinada à visão computacional, a tecnologia permite inspeções automatizadas com precisão superior à humana. Além disso, integrações com plataformas como Azure OpenAI e Google Vertex AI garantem governança e segurança no uso de IA generativa em ambientes industriais.

### Serviços: experiência do cliente e automação inteligente

No setor de serviços, a IA já melhora a experiência do cliente, reduz o tempo de atendimento e aumenta a precisão nas interações. O Reclame AQUI é um exemplo: a adoção de IA reduziu o esforço de moderação e acelerou a resolução de conflitos.

A Datarisk também oferece agentes inteligentes para atendimento, análise de documentos e classificação de dados, além de soluções para previsão de demanda, análise de sentimentos e mapeamento da jornada do cliente.

## Mercado financeiro: saiba como investir com segurança em 2026

Especialista defende cautela nos investimentos para o ano que vem; eleições presidenciais e cenário geopolítico global devem impactar ativos no Brasil.

Apesar do bom desempenho financeiro de 2025, os investidores devem ficar atentos ao mercado no ano que se inicia para manter uma carteira de ativos sólida e segura. O alerta é do diretor de investimentos da Zelen Family Office, Raphael Cordeiro. Ele explica que 2025 surpreendeu a média das expectativas após um grande pessimismo no início do ano e um cenário internacional bastante conturbado no primeiro quadrimestre, principalmente devido às tarifas dos Estados Unidos, mas que o cenário se normalizou e a economia brasileira conseguiu expandir, com perspectiva de crescimento do PIB em 2% neste ano.

A inflação também surpreendeu o mercado neste período. Tínhamos, já em janeiro, uma expectativa de inflação em 4,49%, ou seja, dentro do teto da meta, o que em tese permitiria o Banco Central iniciar

com menos otimismo, sobretudo porque costumamos ver um ápice de volatilidade alguns meses antes da eleição do primeiro turno. Além disso, devido ao fato de o governo estar com uma política expansionista e a taxa do desemprego estar na mínima histórica, prevemos que o índice IPCA possa voltar a subir para cima do teto da meta, impedindo, assim, que a taxa SELIC recue de forma relevante”, afirma Raphael Cordeiro.

Por outro lado, o especialista ressalta que o cenário também não é totalmente negativo para 2026 e a principal dica é prudência nos investimentos. “Vimos um mar tranquilo até novembro, com a volatilidade do mercado apresentando recordes de mínimas e o Ibovespa batendo recorde atrás de recorde. O investidor não pode se deixar levar pela euforia do momento. É preciso manter a estratégia. Assim como no ano passado, em que o medo do final do ano não deveria fazer o investidor ficar mais conservador com seus investimentos, neste final de ano o investidor deve cuidar para não aumentar o risco do seu portfólio”, alerta.

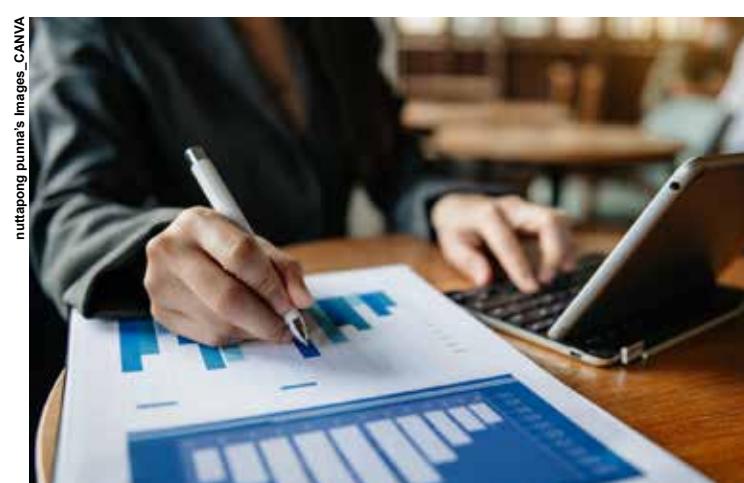


# Virada do ano reacende alerta: metas não bastam — é preciso método para crescer em 2026

Especialista orienta que carreira seja tratada como um negócio, com rotina e revisão trimestral

O fim do ano costuma ser marcado por listas de resoluções, planners novos e promessas grandiosas. Mas, para o especialista em carreira e sócio-fundador da FM2S Educação e Consultoria, Virgílio Marques dos Santos, essa tradição está mais perto do autoengano do que de um plano real de mudança. "Em fevereiro, 80% dessas metas já viraram poeira. O problema é que não é planejamento, é uma carta para o Papai Noel", afirma.

Com formação técnica e trajetória à frente da FM2S — startup que já alcançou mais de 1 milhão de alunos em cursos, treinamentos e conteúdos —, Santos defende que 2026 exigirá disciplina, escolhas estratégicas e acompanhamento constante, algo mais próximo do rigor de gestão de uma empresa do que de um processo pessoal espontâneo. "Esperança não é estratégia. Desejo não é método. Planejamento amador custa promoções e oportunidades. E esse preço costuma aparecer tarde demais", detecta.



Para ele, o primeiro erro que mina o crescimento profissional é a quantidade excessiva de metas. Em vez de longas listas, o especialista defende foco radical. "A pergunta de 2026 é simples: qual é a única habilidade que torna todo o resto mais fácil? Quem quer fazer tudo, não faz nada. Na prática, isso significa identificar um ponto-chave — como domínio de Inglês, IA ou experiência em liderança — e concentrar energia nele até gerar um resultado visível", pontua.

Outra mudança de mentalidade, segundo Santos, envolve trocar metas soltas por sistemas — rotinas

previsíveis, com dia e hora para acontecer. "Motivação acaba. Sistema cria hábito. É como na empresa: não adianta prever o resultado se o processo não está escrito e bloqueado na agenda." Ele cita um exemplo prático: "não é 'quero aprender Inglês', de forma genérica; adapte para 'farei aulas às segundas, quartas e sextas, às 19 horas'".

O especialista defende também que o calendário profissional seja reconfigurado. Em vez de esperar dezembro de 2026 para avaliar resultados, ele recomenda dividir o ano em quatro ciclos de 12 semanas, com ajustes

trimestrais. "Esperar o ano acabar para descobrir se deu certo é suicídio profissional. É preciso testar, errar e corrigir rápido. Além disso, as metas de carreira podem mudar ao longo de um curto espaço de tempo; é preciso estar atento para recalculá-la rota, se necessário", explica.

Para 2026, ele chama atenção ao que considera o novo critério de empregabilidade: habilidades híbridas. "É o engenheiro que negocia. O profissional de RH que lê dados. O gestor que entende IA, mas lidera com empatia. Quem não fechar o gap entre o humano e o tecnológico começa o próximo ano atrasado."

A mensagem final é direta e dialoga com o clima de virada: "2026 vai chegar com ou sem planejamento. A pergunta é se você será passageiro ou piloto. Rasgue a lista de desejos, escreva seu sistema e apareça para o jogo", finaliza.

**Fonte:** Virgílio Marques dos Santos é um dos fundadores da FM2S, gestor de carreiras, PhD, doutor, mestre e graduado em Engenharia Mecânica pela Unicamp e Master Black Belt pela mesma Universidade.

## Por que a revisão técnica deve anteceder qualquer acordo trabalhista?

Paulo Souza (\*)

*O ambiente das audiências trabalhistas no Brasil vive um paradoxo: de um lado, a pressão crescente por conciliações rápidas; de outro, a necessidade de decisões tecnicamente precisas*

fechar um acordo por R\$ 175 mil, abaixo da previsão inicial de R\$ 250 mil. No entanto, o cálculo técnico posterior revelou que o valor efetivamente devido era de cerca de R\$ 145 mil. Ou seja, não houve economia real, mas uma falsa percepção de ganho.

A atuação integrada entre o departamento jurídico e a área de cálculos é essencial para transformar decisões reativas em decisões estratégicas. Com informações técnicas precisas, o jurídico passa a enxergar o impacto financeiro concreto de cada alternativa, calibrando estratégias que reduzem contingências e fortalecem a previsibilidade do negócio.

Com a crescente digitalização das áreas jurídicas e financeiras, a tecnologia passou a desempenhar papel central na precisão dos cálculos e na governança dos acordos. Ferramentas de automação e planilhas auditáveis reduzem erros manuais, enquanto soluções de analytics e BI permitem simular cenários, comparar provisões e resultados e transformar cálculos em indicadores de performance. Dessa forma, o cálculo judicial deixa de ser apenas um instrumento de conferência e passa a ocupar um papel de governança e inteligência de negócio.

Fechar acordos sem o suporte de um profissional especializado em cálculos judiciais pode acarretar uma série de riscos: pagamentos acima do devido, reabertura de demandas e novos custos processuais, falhas de contabilização e provisãoamento, incongruência com políticas internas de compliance trabalhista e até impactos reputacionais. Erros recorrentes corroem a confiança entre jurídico, RH e áreas de negócios, e podem chamar a atenção de órgãos fiscalizadores.

Casos práticos ilustram bem a dimensão desse impacto. Em uma análise conduzida por uma equipe especializada, uma companhia acreditava ter obtido vantagem ao

(\*) Sócio e especialista em Cálculos Judiciais da Bernhoeft.

## Dicas para quem está buscando emprego nas áreas de tecnologia e inovação

Atualização constante, experimentação e união de tecnologia com humanização são alguns dos pontos de atenção.

O início do ano é o período em que as pessoas renovam as esperanças, fazem novas promessas e olham atentamente para a carreira, refletindo sobre o atual momento profissional. Com isso, muitos aproveitam o momento para buscar novos empregos, novas oportunidades no mercado de trabalho ou até mesmo uma transição de carreira, especialmente na área de tecnologia e inovação. Os dados reforçam isso: segundo a DataCamp, entre 2024 e 2025, o volume de pesquisa por vagas na área cresceu 56% no Brasil. Ainda de acordo com o levantamento, a busca por oportunidades específicas para IA aumentaram 50% no período.

A Siemens — empresa de tecnologia reconhecida mundialmente por seu portfólio para diversos segmentos das indústrias e infraestruturas inteligentes — constantemente investe em iniciativas de contratação, como o Programa de Desenvolvimento de Talentos, projeto voltado para jovens profissionais de diversas áreas que desejam atuar em um ambiente dinâmico, inovador e com propósito. As vagas são para estágios e com oportunidades para quem cursa graduação, licenciatura e tecnólogo.

Além disso, a empresa conta com o DiverSifica - programa para pessoas que se enquadram dentro das políticas de diversidade e inclusão da companhia, como o Projeto Horizonte, em que capacita e contrata 20 pessoas com deficiência. A parceria é realizada com o SENAI Pirituba, em São Paulo. As inscrições estão abertas até 5 de janeiro por meio do link: <https://projetohorizonte.gupy.io/>.

### Dicas para os candidatos

Pensando em auxiliar profissionais que pretendem fazer este movimento em busca de uma nova carreira, Mariana Ceripieri, Diretora de Pessoas & Organização da Siemens Brasil, traz algumas dicas:

#### • Upskilling e reskilling

Com a rápida evolução das tecnologias, uma habilidade técnica pode ter ciclo de vida médio de apenas dois anos. Nesse cenário, o upskilling - aprofundamento e atualização de competências já existentes, e o reskilling - desenvolvimento de novas habilidades para atuar em outras funções ou áreas, tornaram-se práticas essenciais.

Por isso, é importante manter-se constantemente atualizado e interessado em se desenvolver rapidamente, com foco contínuo, especialmente em temas relacionados à Inteligência Artificial e tecnologias emergentes. Neste cenário, o diferencial não é o que já se sabe, mas sim, a velocidade e constância com que se aprende.



#### • Agilidade e experimentação

A adaptação é tão importante quanto o conhecimento técnico. Agilidade em processos e trabalho com tentativas e erros também são parte de uma demanda de experimentação e jamais devem ser descartadas.

O mercado valoriza profissionais que se sentem confortáveis com mudanças constantes e que estejam dispostos a testar suas capacidades em troca de evolução no ambiente profissional.

#### • Entendimento de negócio e geração de impacto

Profissionais que conseguem ir além da execução técnica e compreender estratégias de negócios tendem a se destacar mais. Entender o auxílio das tecnologias para o alcance de objetivos de uma empresa é essencial para o surgimento de soluções relevantes, contribuir com melhores entregas e gerar impacto nos resultados.

Empresas buscam por pessoas conectadas em tecnologias, estratégias e dados, que sejam parceiros do negócio e não somente executores de soluções.

#### • Tecnologia com visão humana e pensamento crítico

A rápida adoção da inteligência artificial e das tecnologias generativas fazem com que empresas optem por candidatos que saibam balancear inovação e responsabilidade. Além de dominar ferramentas, é fundamental que o profissional entenda como a tecnologia impacta pessoas, ambiente de trabalho e cultura organizacional.

O pensamento crítico torna-se um diferencial à medida em que decisões passam a ser cada vez mais mediadas por dados e algoritmos. Questionar resultados e identificar riscos é tão importante quanto eficiência técnica.


**ACIMA DOS 10% NOS ÚLTIMOS 12 MESES**

## SERVIÇOS, INFLAÇÃO MENOR E INTERESSE DO CONSUMIDOR SUSTENTAM CRESCIMENTO DAS FRANQUIAS



**Todos os segmentos do franchising registraram alta no faturamento, destacando-se Limpeza e Conservação (14,5%), Saúde, Beleza e Bem-Estar (13,1%) e Alimentação – Comércio e Distribuição (12,7%)**

**M**esmo com a economia de forma geral em ritmo menor, o mercado de franquias brasileiro manteve sua movimentação, gerando empregos e renda, e registrou um crescimento nominal de 10,8% no acumulado dos últimos doze meses, e de 9,1% no terceiro trimestre, aponta a Pesquisa Trimestral de Desempenho realizada pela ABF - Associação Brasileira de Franchising. Esse período teve a combinação, no campo macroeconômico, de fatores positivos (menor inflação, elevada taxa de emprego e melhora nos índices de confiança) e negativos (juros elevados e restrição de crédito), com alavancas positivas dentro do setor, especialmente a demanda por serviços, o interesse nas áreas de lazer, entretenimento e turismo, somadas à busca das redes por ajustes operacionais e eficiência.

Com isso, o faturamento do setor avançou de R\$ 264,874 bilhões para R\$ 293,535 bilhões no período referente aos doze últimos meses. Já no terceiro trimestre frente a igual período do ano passado, o faturamento foi de R\$ 76,607 bilhões.

Segundo a ABF, o franchising brasileiro (presente atualmente em 126 países) continua transformando as localidades onde atua, gerando emprego e renda, e desenvolvendo o empreendedorismo assistido.

“O sistema de franquias alia inovação, capacidade de adaptação em cenários adversos e força coletiva, o que está refletido nesse crescimento do terceiro trimestre deste ano. Crescemos acima da média do varejo e mantivemos nossa trajetória de longo prazo, apoiada em ganhos de eficiência na gestão, no fortalecimento das operações existentes e na capacidade de entregar valor ao consumidor”, afirma Tom Moreira Leite, presidente da ABF.

### Empregos e expansão

A pesquisa da ABF também aponta que as redes de franquias empregam diretamente 1,747 milhão de pessoas no período analisado, reafirmando sua importância para o mercado de trabalho brasileiro.

O desempenho do setor nesse terceiro trimestre corrobora com os resultados do estudo realizado pelo Instituto de Pesquisas Sociais, Políticas e Econômicas (IPESPE) e pela Datrix – recentemente divulgado pela Associação – que reforça a imagem positiva do franchising na opinião pública. A pesquisa mostra que 78% dos entrevistados têm visão positiva das franquias, índice que cresce após esclarecimentos sobre o modelo de negócios. A nota média do setor foi de 7,8 (em escala de 0 a 10).



**“ O sistema de franquias alia inovação, capacidade de adaptação em cenários adversos e força coletiva, o que está refletido nesse crescimento do terceiro trimestre deste ano.**

Entre os elementos mais reconhecidos pelos consumidores estão: Geração de empregos (79%), Contribuição ao desenvolvimento econômico (90%) e Apoio a pequenos empreendedores (87%). Além disso, 61% dos brasileiros afirmam confiar mais em produtos e serviços de marcas franqueadas, e a imensa maioria, 93%, relata satisfação com as experiências de consumo. O estudo conclui que o setor de franquias atua como um “motor de desenvolvimento econômico e social”, responsável por gerar renda, fortalecer o empreendedorismo e ampliar oportunidades em todas as regiões do país.

A expansão das redes de franquias também avançou no trimestre. O saldo de novas operações resultou em 4.644 delas frente ao mesmo intervalo de 2024, totalizando 200.152 operações de franchising em todo o Brasil.

PESQUISA DESEMPENHO DO FRANCHISING 2025

## FATURAMENTO CRESCE EM TODOS OS SEGMENTOS

3º TRIMESTRE – R\$ EM BILHÕES



SEGMENTO	2024	2025	% VAR 2024 - 2025	% VAR OPERAÇÕES
<b>Alimentação - Comercialização e Distribuição</b>	<b>5,657</b>	<b>6,376</b>	<b>12,7%</b>	<b>8,9%</b>
Alimentação - Food Service	13,756	14,747	7,2%	6,5%
Casa e Construção	4,808	5,118	6,4%	3,6%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	2,173	2,343	7,8%	-9,3%
Educação	4,228	4,335	2,5%	9,8%
Entretenimento e Lazer	<b>0,727</b>	<b>0,813</b>	<b>11,8%</b>	<b>-6,0%</b>
Hotelaria e Turismo	3,397	3,708	9,1%	2,2%
<b>Limpeza e Conservação</b>	<b>0,534</b>	<b>0,612</b>	<b>14,5%</b>	<b>10,5%</b>
Moda	6,359	6,837	7,5%	-17%
<b>Saúde, Beleza e Bem Estar</b>	<b>16,009</b>	<b>18,112</b>	<b>13,1%</b>	<b>6,6%</b>
Serviços Automotivos	1,907	2,077	8,9%	-0,8%
Serviços e Outros Negócios	10,675	11,530	8,0%	-8,5%
<b>TOTAL</b>	<b>70,231</b>	<b>76,607</b>	<b>9,1%</b>	<b>2,4%</b>

### Segmentos crescem na totalidade

Todos os 12 segmentos do franchising registraram alta do faturamento no terceiro trimestre de 2025. O maior avanço foi registrado em Limpeza e Conservação, com 14,5%. Entre os principais fatores, o segmento se destacou pela transformação habitacional, especialmente nas grandes cidades, com a opção das pessoas por lares mais compactos e ambientes reduzidos; escassez de mão de obra, com aumento da contratação de serviços externos especializados, e pela mudança de comportamento do consumidor, que busca por praticidade e experiências de maior qualidade no serviço.

Saúde, Beleza e Bem-Estar alcançou o segundo lugar, com faturamento 13,1% maior. O desempenho positivo refletiu o aumento do poder aquisitivo e da massa salarial dos trabalhadores, ainda que moderado, a maior flexibilidade na rotina das pessoas, que facilita o acesso a serviços de estética, cuidado e prevenção e a tendência crescente de autocuidado, associada à busca por qualidade de vida.

Já Alimentação – Comércio e Distribuição registrou o terceiro maior crescimento, com 12,7%. O segmento foi beneficiado especialmente pela desinflação, que elevou as margens das redes e aliviou o bolso do consumidor; pelo orçamento familiar mais direcionado ao consumo fora do lar, após a recomposição parcial da renda, e pela dinâmica do mercado de trabalho, com maior retorno ao presencial e maior circulação de pessoas.

Na sequência, temos os segmentos de Entretenimento e Lazer (11,8%), e Hotelaria e Turismo (9,1%).

Para o presidente da ABF, “o bom desempenho de todos os segmentos do franchising comprova a abrangência e a consistência do mercado de franquias nacional como um todo. E os segmentos que mais cresceram traduzem mudanças estruturais no comportamento do consumidor brasileiro, evidenciando a capacidade das redes de inovar, ajustar modelos e responder rapidamente às novas necessidades e expectativas da população. Esse movimento demonstra que o setor está não apenas atento às transformações do mercado, mas preparado para capturar oportunidades em diferentes áreas, fortalecendo sua presença e relevância em todo o país.”

### Projeções

Tendo em vista os resultados do mercado de franquias até setembro, a ABF espera que o franchising cresça em 2025 dentro das projeções feitas pela entidade, ou seja, crescimento de 8% a 10% no faturamento, e expansões de cerca de 2% nos indicadores de operações, redes e empregos diretos.

“O setor encerra o terceiro trimestre de 2025 com resultados sólidos, confiança fortalecida e perspectivas positivas para 2026. Apesar do enfraquecimento da atividade econômica brasileira e da manutenção de juros elevados, que dificultam investimentos e reduzem o apetite ao risco, o franchising mostrou vitalidade e capacidade de crescimento consistente. Permanecem no radar, no entanto, fatores internos, como o risco de aumento da inadimplência e a desaceleração do PIB, e externos, como as incertezas no campo internacional”, conclui Tom Moreira Leite.

### Metodologia

A Pesquisa de Desempenho Trimestral do Franchising referente ao período de julho a setembro de 2025 envolveu uma base amostral com 409 redes respondentes que representam aproximadamente 40% do faturamento e 31% das operações de franquias. Abrangendo o mercado como um todo, inclusive não associados, os números do desempenho do franchising são apurados em pesquisa por amostragem, cruzados com levantamentos feitos por entidades representantes de setores correlatos ao sistema de franquias, órgãos de governo, instituições parceiras e de ensino. Auditados por empresa independente, os dados divulgados pela ABF são referência para órgãos governamentais de diversas esferas, entidades internacionais do franchising, como World Franchise Council (WFC), Federação Ibero-Americana de Franquias (FIAF) e instituições financeiras.