



## Relevância virou moeda

Paulo Brenha (\*)

*Durante muito tempo, compreender o consumidor era uma questão de acompanhar tendências. Hoje, tornou-se uma questão de sobrevivência*

A provocação pode parecer exagerada à primeira vista, mas os sinais são claros: o consumidor brasileiro mudou mais nos últimos três anos do que em toda a década anterior. E não estamos falando apenas de digitalização.

Estamos falando de uma transformação profunda na forma como as pessoas pesquisam, escolhem, compram, se relacionam com marcas e definem valor. A pandemia acelerou comportamentos que levariam anos para amadurecer. A inteligência artificial elevou o nível de exigência, a inflação redefiniu prioridades e o excesso de informação criou consumidores mais conscientes, críticos e seletivos.

O resultado é um novo consumidor que não compra apenas produtos, compra conveniência, confiança, tempo e relevância. Segundo a PwC, mais de 70% dos consumidores afirmam que a experiência é um fator decisivo na escolha de uma marca. Ao mesmo tempo, pesquisas da McKinsey mostram que consumidores cada vez mais transitam entre marcas, categorias e canais em busca da melhor combinação entre preço, conveniência e experiência.

A fidelidade deixou de ser automática e precisa ser conquistada diariamente. O consumidor de hoje compara preços em segundos, pesquisa avaliações antes de comprar, consulta vídeos, redes sociais e ferramentas de inteligência artificial. Ele recebe recomendações algorítmicas antes mesmo de visitar uma loja ou acessar um marketplace e, talvez mais importante, troca de marca sem qualquer constrangimento quando percebe que existe uma opção melhor.

Essa mudança ajuda a explicar porque mesmo com a inflação ainda pressionando o orçamento das famílias e a taxa Selic alta, o varejo brasileiro continua registrando crescimento e alcançando recordes de vendas. O problema não é falta de consumo, mas sim a percepção de que o consumo ficou mais inteligente. O consumidor continua comprando, mas compra diferente.

As categorias consideradas essenciais continuam apresentando forte de-

sempenho. Combustíveis, farmácias, alimentação e conveniência seguem entre os segmentos mais resilientes do país. Por outro lado, categorias discricionárias enfrentam um consumidor muito mais racional, que avalia cuidadosamente cada decisão de compra.

Nesse contexto, muitas empresas ainda estão presas a uma lógica antiga. Elas continuam competindo apenas por preço, olhando vendas sem analisar retenção, investindo em campanhas enquanto negligenciam experiência e acumulando dados sem transformá-los em decisões. É justamente aí que nasce a perda de relevância, que se revela como a maior ameaça dos próximos anos.

A verdade é que o maior risco para uma empresa em 2026 não é perder uma venda, mas sim não aparecer nas buscas, não ser recomendada por um algoritmo e não estar presente na memória do consumidor. Estamos entrando em uma era onde agentes de inteligência artificial já participam ativamente da jornada de compra, recomendando produtos, comparando opções e influenciando decisões.

Durante anos, as empresas aprenderam a vender para pessoas. Agora, precisarão aprender a vender para sistemas inteligentes que ajudam as pessoas a decidir. Por isso, a pergunta mais importante para líderes empresariais não é se o consumidor mudou, mas se a sua empresa mudou na mesma velocidade.

Enquanto muitas organizações ainda discutem transformação digital, o consumidor já está vivendo a próxima etapa da transformação. E, como acontece em toda mudança de comportamento, os vencedores não serão necessariamente os maiores, mas os mais rápidos para entender o que realmente gera valor.

Num mercado onde produtos podem ser copiados, preços podem ser iguais e tecnologia pode ser comprada, a capacidade de compreender profundamente o consumidor continuará sendo a vantagem competitiva mais difícil de replicar.

E talvez seja justamente por isso que os próximos anos pertençam menos às empresas que vendem produtos e mais às empresas que entendem pessoas.

(\*) Executivo, Top Voice no LinkedIn e autor de "Varejo com propósito e resultado".

# Expansão dos data centers e os desafios do direito imobiliário no Brasil

A expansão da infraestrutura digital na América Latina atingiu nova escala, com o Brasil concentrando cerca de 48% da capacidade instalada de data centers e 71% da capacidade em construção na região, segundo a JLL

Eduarda Sprea Ciscato e Lucile Kirsten (\*)

O território já soma mais de 1.100 MW de capacidade instalada e um pipeline superior a 3,8 GW, evidenciando a aceleração do setor. Esse movimento acompanha a crescente demanda por computação em nuvem e inteligência artificial, posicionando os centros de processamento como infraestrutura crítica e expondo limites das categorias tradicionais do direito imobiliário.

Sob a perspectiva jurídica, esse hub de dados configura ativo de uso especial, com natureza híbrida entre prestação de serviços e uso industrial leve, sem enquadramento claro nas classificações urbanísticas tradicionais. Sua viabilidade exige não apenas regularidade dominial, mas a compatibilização entre regime urbanístico, exigências regulatórias, condicionantes ambientais e estruturas contratuais sofisticadas, marcadas por investimentos intensivos, elevada especialização técnica e obrigações de longo prazo.

No plano urbanístico, a ausência de tipificação específica para data centers nas legislações municipais constitui vetor relevante de insegurança jurídica. A indefinição quanto ao enquadramento da atividade pode gerar entraves na aprovação de projetos, especialmente diante de restrições de uso do solo, efeitos sobre o entorno urbano e exigência de estudos específicos, como o Estudo de Impacto de Vizinhança. A heterogeneidade normativa entre municípios amplia a imprevisibilidade regulatória e impacta diretamente a previsibilidade de prazos, custos e condições de implantação desses empreendimentos.



Por sua vez, o licenciamento ambiental, embora não represente obstáculo estrutural, integra a matriz de risco dessas estruturas de dados. A operação envolve consumo intensivo de energia, eventual uso de água para resfriamento, emissão de ruídos e, em determinados casos, geração própria de energia. Esses fatores podem demandar diferentes níveis de licenciamento, conforme a escala do projeto e sua localização, exigindo planejamento jurídico prévio, interlocução qualificada com órgãos ambientais e alinhamento com concessionárias de energia.

Já a infraestrutura energética constitui um dos principais gargalos para data centers. A disponibilidade de carga elétrica nem sempre acompanha a localização pretendida, impondo negociações com concessionárias para expansão da rede ou implantação de subestações, o que envolve autorizações regulatórias e definição de responsabilidades financeiras. A escolha entre mercado regulado e mercado livre envolve contratos complexos, gestão de risco, previsibilidade de custos e exigência de garantias. A necessidade de continuidade operacional impõe redundância e, em muitos casos, geração própria, ampliando a complexidade jurídica e regulatória.

No campo contratual, as operações estruturadas sob medida para data centers consolidam-se como modelo recorrente. O ativo é desenvolvido conforme especificações do ocupante, com locação de longo prazo, exigindo definição precisa de obrigações, prazos, padrões técnicos e responsabilidades durante a fase de desenvolvimento. A rigidez contratual, com penalidades relevantes em caso de rescisão antecipada, reflete a necessidade de proteção do investimento, destacando-se cláusulas de reequilíbrio econômico-financeiro, garantias estruturadas e parâmetros de performance, especialmente relacionados à disponibilidade energética e aos níveis operacionais do ativo.

Vale destacar que a segurança jurídica depende de instrumentos contratuais detalhados, com alocação clara de riscos, definição de responsabilidades por licenças, conexão energética e eventuais atrasos, além da previsão de cláusulas de performance e mecanismos eficazes de resolução de conflitos. Estruturas societárias específicas, locações de longo prazo e modelos híbridos são adotados conforme o perfil do projeto, sempre condicionados à regularidade fundiária, compatibilidade urbanística e viabilidade energética.

Entretanto, os principais riscos para data centers concentram-se na insegurança urbanística, na dependência de múltiplas aprovações administrativas, em entraves ambientais e na incerteza quanto à conexão elétrica. A ausência de padronização regulatória e a possibilidade de mudanças normativas ampliam a volatilidade do ambiente jurídico, impactando diretamente custos, cronogramas e a própria estruturação dos projetos, com reflexos diretos na modelagem financeira e na segurança das operações.

Em contrapartida, o ordenamento jurídico oferece instrumentos favoráveis, como maior flexibilidade contratual, estruturas que permitem melhor alocação de riscos e possibilidades de incentivos em projetos considerados estratégicos. Nesse cenário, due diligence imobiliária, governança estruturada e planejamento jurídico integrado são determinantes para mitigar riscos e assegurar previsibilidade ao longo de todo o ciclo do empreendimento, especialmente diante da crescente complexidade dos projetos.

A recorrência de falhas na estruturação, como a escolha inadequada do terreno, a subestimação da complexidade regulatória e a fragilidade contratual, evidencia a necessidade de abordagem jurídica especializada. A consolidação dos data centers como infraestrutura essencial impõe ao direito imobiliário o desafio de adaptar seus instrumentos à complexidade, à escala e à relevância estratégica desses ativos.

(\*) Eduarda Sprea Ciscato é sócia do Ciscato Advogado Associados e Lucile Kirsten é advogada do escritório.

## FIDCs aceleram migração do crédito brasileiro para infraestrutura digital

Carteiras financeiras cresceram 158% em três anos e já representam mais de um terço da indústria de crédito estruturado. As carteiras financeiras estão se consolidando como principal vetor de expansão da indústria de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDCs) no Brasil. Dados da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) mostram que esse segmento saiu de R\$96,3 bilhões em março de 2023 para R\$248,6 bilhões em março de 2026, alta de 158% no período. Com isso, passou de 27,43% para 37,07% do patrimônio alocado em direitos creditórios, reforçando a migração do crédito estruturado para modelos cada vez mais digitais.

Parte desse movimento está ligada à expansão do embedded finance — modelo em que empresas incorporam serviços financeiros à própria operação — e à maior participação de fintechs, plataformas digitais e instituições financeiras na originação do crédito distribuído via FIDCs.

Os números mostram que esse avanço não significa perda de espaço dos recebíveis tradicionais, representa

um crescimento mais acelerado das carteiras financeiras. No comércio, por exemplo, o volume investido pelos FIDCs em recebíveis do comércio subiu de R\$92,1 bilhões para R\$138,8 bilhões entre março de 2023 e março de 2026. Ainda assim, perdeu espaço proporcionalmente, ao cair de 26,25% para 20,70%, indicando que outras estruturas passaram a crescer em ritmo superior.

Isso significa uma mudança na forma como parte do crédito chega ao mercado. Operações ligadas ao consumo e ao varejo, que historicamente apareciam como recebíveis comerciais, passaram a ser estruturadas também por meio de instrumentos financeiros como CCB, CDC, crédito embutido e operações originadas por fintechs e marketplaces. Dentro dos FIDCs, esses ativos costumam compor a categoria de carteiras financeiras. “Esse movimento acompanha a modernização da regulação financeira e amplia a capacidade de empresas da economia real oferecerem novos serviços no portfólio. Varejo, indústria e plataformas passaram a incorporar crédito de forma mais integrada à operação”, explica Israel Malheiros, sócio

e COO da Vertrau Tecnologia, infratech especializada em gestão de recebíveis e infraestrutura para crédito estruturado.

O avanço das carteiras financeiras também aumenta a demanda por infraestrutura tecnológica no setor. Como essas operações envolvem a conexão entre empresas da economia real, instituições financeiras e o ecossistema regulado, cresce a necessidade de integração entre originadores, registradoras, plataformas e sistemas de gestão. “Esse movimento também eleva o nível de sofisticação da indústria. Com mais operações digitais circulando dentro dos FIDCs, ganha importância a capacidade de acompanhar os ativos com mais transparência e padronização ao longo de toda a cadeia”, afirma Israel.

Para o mercado, esse crescimento sinaliza uma nova etapa da indústria de FIDCs. Estar menos concentrada exclusivamente nos recebíveis mercantis tradicionais e cada vez mais conectada ao crédito originado digitalmente, em um movimento que aproxima o setor da infraestrutura que sustenta a nova dinâmica do crédito no país.