CONSULTORIA
RAMALHO

Visão | Estratégia | Valor

PANORAMA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVAS

INTELIGÊNCIA PARA DECISÕES EMPRESARIAIS



NOVEMBRO DE 2026 A ABRIL DE 2027

Economia, empresas, regiões, riscos e decisões: uma leitura integrada para a gestão e a construção de valor.

CONSULTORIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL RAMALHO

consultoriaramalho.com.br · contato@consultoriaramalho.com.br · +55 21 97656-9779

ROTEIRO EDITORIAL

Sumário

Uma leitura da economia até a decisão empresarial, com referências verificáveis e cobertura estadual.

ABERTURA E CENÁRIO

Carta ao empresário 3
Painel de indicadores 4
PIB e seus componentes 5
Demanda e investimento 7
Inflação e poder de compra 8
Juros e crédito 9
Trabalho e renda 11
Contas públicas e transição de governo 12
Câmbio e ambiente internacional 13
Cenários para o semestre 14

REGULAÇÃO, CRÉDITO E SETORES

Reforma tributária sobre o consumo 15
Simples Nacional e vendas entre empresas 16
MEI e pequenos fornecedores 17
Jornada de trabalho e capacidade 18
Agenda empresarial até abril 19
Crédito e custo do prazo 20
Capital de giro 21
Consumo e varejo 22
Serviços e indústria 23
Educação 25
Hotelaria e turismo 26
Tecnologia, IA e investimentos anunciados 27

BRASIL REGIONAL E ESTADUAL

Panorama regional 28
Norte: visão regional 30
Norte: Amazonas, Roraima e Acre 31
Norte: Pará, Amapá, Rondônia e Tocantins 33

BRASIL REGIONAL E ESTADUAL · CONTINUAÇÃO

Nordeste: visão regional 36
Nordeste: Bahia, Sergipe e Alagoas 37
Nordeste: Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte 39
Nordeste: Ceará, Piauí e Maranhão 41
Centro-Oeste: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal 43
Sudeste: visão regional 45
Sudeste: São Paulo e Rio de Janeiro 46
Sudeste: Minas Gerais e Espírito Santo 48
Sul: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul 50
Conexões entre regiões 52

GESTÃO, DECISÕES E RELACIONAMENTO

Preço, margem e valor percebido 55
Processos, produtividade e pessoas 56
Governança e decisões de investimento 57
Valuation e transações empresariais 58
Autodiagnóstico empresarial 59
Leitura da Consultoria Ramalho 60
Plano de ação até abril 62
Decisões prioritárias até abril 63
Sobre a Consultoria Estratégica Empresarial Ramalho 64
Áreas de atuação e formas de apoio 65
Metodologia 66
Glossário de termos e siglas 68
Referências 70

Toque em uma entrada para abrir sua seção. Corte editorial: 31/10/2026.

ECONOMIA E CENÁRIOS

O que muda nas decisões até abril de 2027

Carta ao empresário



A perspectiva para o semestre parte do quadro conhecido até 31 de outubro. No segundo turno de 25/10, Lula foi reeleito com 51,79% dos votos válidos. O dólar fechou outubro a R$ 5,45, maior cotação do ano, após alta de 9,15% na semana seguinte à eleição. A inflação em 12 meses acelerou para 4,58% em setembro, acima do teto da meta. A reunião do Copom de 3 e 4 de novembro ainda era futura na data de corte; por isso, seu resultado não integra esta análise.

Também estão no horizonte três mudanças relevantes: a transição para a CBS começa em 2027, mas a alíquota de referência de 11,3% era uma estimativa do TCU, ainda sujeita à definição aplicável; a LC 238/2026 prevê novo limite do MEI, conforme suas condições; e a EC 141/2026 prevê a primeira etapa da redução da jornada em dezembro. O calendário, as exceções e os efeitos econômicos devem ser simulados por empresa, sem tratar estimativas como valores definitivos.

O emprego e a renda seguem fortes — a desocupação de 5,2% no terceiro trimestre é a menor para o período desde 2012 —, mas o crédito está mais caro e a inadimplência atingiu recorde. Para pequenas e médias empresas, o semestre favorece quem conhece a própria margem, financia o giro com disciplina e decide expansão com base em pedidos firmes, não em anúncios.

As próximas páginas organizam essas variáveis segundo a decisão que efetivamente alcança a empresa. A inflação exige revisar contratos; o crédito torna relevante o prazo de recebimento; a jornada altera a disponibilidade operacional; o investimento anunciado exige distinguir intenção de demanda contratada. Cada movimento produz efeitos diferentes conforme setor, região e estrutura de custos.

A proposta desta publicação é oferecer referências verificáveis para identificar tais diferenças. Ao final, o autodiagnóstico e a agenda de ação ajudam o empresário a reconhecer qual compromisso merece exame imediato. Essa leitura será útil quando transformar um indicador nacional em uma pergunta específica sobre preço, margem, caixa, capacidade ou valor do negócio.

Consultoria Estratégica Empresarial Ramalho | Visão · Estratégia · Valor

FONTES — g1 — resultado da eleição presidencial de 2026 • UOL/Reuters — dólar em 30/10/2026 • Ministério da Fazenda — Informativo IPCA set/2026 • Agência Senado — CBS 2027 • g1 — PNAD Contínua 3º tri/2026

ECONOMIA E CENÁRIOS

O que já aconteceu e o que o mercado espera

Painel de indicadores

O painel separa dados observados de expectativas. O corte é 31/10/2026, mas o último mês disponível varia conforme o calendário de divulgação de cada série. As medianas do Boletim Focus não são previsões oficiais: são expectativas de mercado coletadas até a data indicada, sujeitas a revisão em cada nova coleta.

PIB

Dado observado +0,5% no 2º tri/2026 (tri/tri); +1,9% no 1º semestre

Expectativa 2026: 1,80% • 2027: 1,31%

IPCA

Dado observado 4,58% em 12 meses até set/2026; prévia IPCA-15 de out/2026: 4,62%

Expectativa 2026: 5,19% • 2027: 4,34% • 2028: 3,75%

Selic

Dado observado 13,75% a.a. (decisão de 16/09/2026)

Expectativa Fim de 2026: 13,25% • Fim de 2027: 11,75%

Câmbio

Dado observado R$ 5,446 em 30/10/2026 (fechamento)

Expectativa Fim de 2026: R$ 5,05 • Fim de 2027: R$ 5,15

Desocupação

Dado observado 5,2% no 3º tri/2026

Expectativa —

Emprego formal

Dado observado +1,134 milhão de saldo líquido jan–ago/2026 (Novo Caged; não são contratações brutas)

Expectativa —

Juros crédito livre PJ

Dado observado 24,4% a.a. em set/2026

Expectativa —

Inadimplência total do crédito

Dado observado 5,0% em set/2026 (recorde da série)

Expectativa —

Atenção à defasagem: a mediana do Focus para o câmbio foi coletada até 23 de outubro, antes da alta do dólar na semana pós-eleição. A comparação entre R$ 5,05 para o fim de 2026 e R$ 5,45 observado no encerramento de outubro combina datas e naturezas diferentes. O contraste sinaliza a importância de explicitar quando cada expectativa foi coletada; não autoriza concluir que a mediana necessariamente será revista em uma direção específica.

Como usar o painel. O empresário precisa traduzir indicadores de natureza distinta em premissas operacionais consistentes. O câmbio relevante para precificar um insumo é o custo de reposição negociável na data da compra; os juros relevantes para financiar o giro são os oferecidos à empresa, com tarifas e garantias; a inflação pertinente a um contrato é a apurada na sua data-base. Na leitura dos cenários, a expectativa de mercado funciona como referência externa, nunca como substituta do orçamento e das cotações efetivas do negócio.

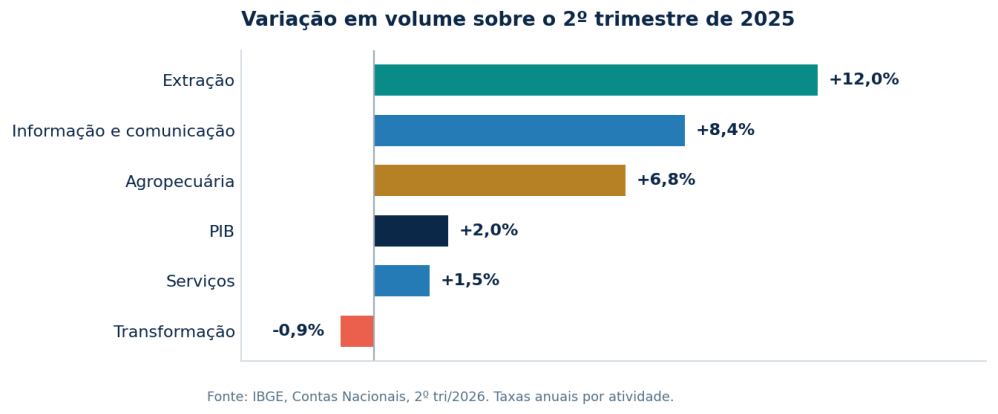
FONTES — IBGE — Contas Nacionais Trimestrais 2º tri/2026 • Ministério da Fazenda — IPCA set/2026 • IBGE — IPCA-15 out/2026 • Banco Central — nota do Copom • Valor — Focus de 26/10/2026 • UOL/Reuters — dólar • g1 — PNAD 3º tri • MTE — Novo Caged ago/2026 • Banco Central — Estatísticas monetárias e de crédito, out/2026

ECONOMIA E CENÁRIOS

O crescimento do PIB é desigual entre atividades

PIB e seus componentes





O PIB cresceu 0,5% no segundo trimestre de 2026 frente ao primeiro, 2,0% sobre o mesmo trimestre de 2025 e 1,9% no primeiro semestre. Agropecuária (+2,8% no trimestre; +6,8% sobre o 2º tri/2025) e indústria extrativa (+12,0% sobre o 2º tri/2025) cresceram acima do PIB, enquanto a indústria de transformação recuou 0,9% na comparação anual. Taxas de crescimento, sem ponderação pelo peso de cada componente, não demonstram qual setor respondeu pela maior parte do avanço agregado.

Setor	Tri/tri anterior	Sobre 2º tri/2025	1º semestre
PIB	**+0,5%**	**+2,0%**	**+1,9%**
Agropecuária	**+2,8%**	**+6,8%**	**+3,6%**
Indústria	**+0,1%**	**+1,5%**	**+1,6%**
• Extrativa	**+3,4%**	**+12,0%**	**+12,5%**
• Transformação	**−0,4%**	**−0,9%**	**−0,9%**
• Construção	**−0,4%**	**+1,0%**	**+1,1%**
Serviços	**+0,2%**	**+1,5%**	**+1,8%**
• Informação e comunicação	**+2,1%**	**+8,4%**	**+8,0%**
• Comércio	**0,0%**	**+0,9%**	**+1,0%**
• Atividades financeiras	**−0,3%**	**+1,0%**	**+1,9%**

Para avaliar mercados, a composição da atividade oferece orientação mais útil que a taxa agregada do PIB. Os dados indicam expansão acima do PIB em agropecuária, extração e informação e comunicação; isso não garante crescimento equivalente para cada fornecedor. Empresas ligadas à transformação, construção e bens duráveis devem acompanhar os pedidos de seus próprios clientes: a média setorial não descreve, isoladamente, a situação de cada comprador. O Banco Central revisou sua projeção de crescimento de 2026 de 2,0% para 1,8% e estima 1,4% para 2027 — o semestre será de crescimento mais lento.

Na data de corte, a divulgação do PIB do terceiro trimestre estava prevista para 2 de dezembro de 2026, conforme o calendário então disponível; a data é agenda futura, não dado observado.

A implicação comercial aparece na carteira de clientes. Uma fornecedora que atende simultaneamente agroindústrias e fabricantes de bens duráveis deve projetar receita separando os dois segmentos, porque aplicar o crescimento médio do PIB aos dois grupos encobre diferenças de demanda. Na escolha de um novo mercado, o indicador setorial é o ponto de partida; pedidos, utilização de capacidade dos compradores, condições de pagamento e custos de entrega é que demonstram se a expansão é acessível à empresa.

> **Critério decisório.** Antes de investir para atender um setor em expansão, confirmar o estágio das compras, a margem depois da logística e a necessidade de capital de giro do contrato. Taxa setorial elevada não dispensa essa verificação.

FONTES — IBGE — Contas Nacionais Trimestrais 2º tri/2026 • Banco Central — RPM set/2026, boxe de projeção do PIB • Agenda do PIB: data prevista na consulta de 31/10/2026.

COMO USAR ESTA PÁGINA NO PLANEJAMENTO

Do PIB setorial à meta comercial de 2027

O PIB indica a direção da economia, mas a meta da empresa deve nascer da carteira de clientes. Quatro passos práticos:

- **Separe a receita por setor do cliente** — agropecuária, extrativa, transformação, construção e serviços — e calcule o peso de cada grupo no faturamento.
- **Compare o ritmo de pedidos de cada grupo** com a variação setorial divulgada pelo IBGE; diferenças grandes indicam fatores próprios do cliente.
- **Revise as metas de 2027** considerando a projeção de 1,4% do Banco Central para o PIB: crescimento acima disso precisa de ganho de participação, não apenas de mercado.
- **Priorize clientes com pedidos firmes** e prazo de pagamento compatível com o seu caixa; expansão setorial sem recebimento previsível pressiona o capital de giro.

Próximo dado a acompanhar: PIB do 3º trimestre de 2026 (IBGE), com divulgação prevista para 2 de dezembro de 2026.

ECONOMIA E CENÁRIOS

Consumo das famílias recuou; investimento cresceu, mas a taxa caiu

Demanda e investimento



Pelo lado da demanda, o consumo das famílias recuou 0,4% no segundo trimestre frente ao primeiro e cresceu apenas 0,5% sobre o mesmo período de 2025. O consumo do governo avançou 0,4% na margem e 3,1% sobre o 2º tri/2025. A formação bruta de capital fixo — máquinas, equipamentos e construção — subiu 1,2% no trimestre e 1,4% sobre o 2º tri/2025.

Componente	Tri/tri anterior	Sobre 2º tri/2025
Consumo das famílias	**−0,4%**	**+0,5%**
Consumo do governo	**+0,4%**	**+3,1%**
Investimento (FBCF)	**+1,2%**	**+1,4%**
Exportações	**−0,8%**	**+3,8%**
Importações	**+1,8%**	**+5,5%**

A taxa de investimento ficou em 16,1% do PIB, abaixo dos 16,6% do 2º tri/2025, e a taxa de poupança em 16,6%. Em volume, o investimento (+1,4%) cresceu menos que o PIB (+2,0%) sobre o 2º tri/2025, o que é coerente com a queda da taxa: a taxa mede o peso do investimento no PIB a preços correntes, e a variação em volume mede o ritmo. As importações cresceram mais que as exportações na comparação anual, sinal de maior participação de bens e serviços importados na oferta; isso não permite, isoladamente, quantificar quanto da demanda interna foi atendida por fornecedores estrangeiros.

A divergência entre renda e consumo recomenda examinar a natureza das vendas. Nos negócios dependentes de parcelamento, preço final, limite de crédito e atrasos da carteira ajudam a explicar por que o aumento da renda agregada não se transforma automaticamente em volume. Para fornecedores de máquinas, equipamentos e serviços de implantação, a carteira dos projetos de energia, mineração, logística e data centers merece análise individual: anúncio, licenciamento e orçamento aprovado ainda não equivalem a encomenda.

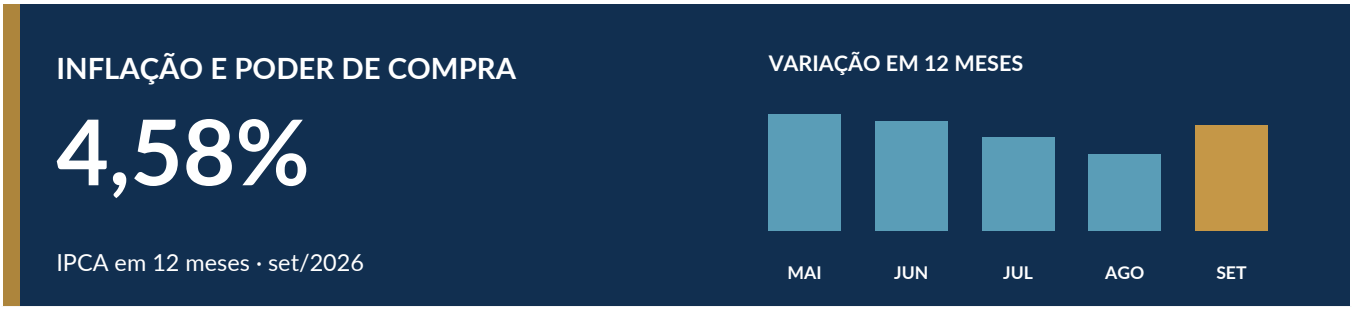
A decisão de ampliar estoque, equipe ou capacidade deve considerar o ritmo efetivo de pedidos da carteira e não a direção isolada de uma taxa de investimento. Esse filtro é especialmente relevante quando o financiamento custa mais do que o retorno marginal esperado do contrato.

FONTES — IBGE — Contas Nacionais Trimestrais 2º tri/2026

ECONOMIA E CENÁRIOS

A inflação voltou a subir e as projeções apontam fechamento do ano acima do teto

Inflação e poder de compra



O IPCA subiu 0,82% em setembro, depois de deflação de 0,32% em agosto. Com isso, o acumulado em doze meses passou de 4,22% para 4,58%, acima do teto da meta (4,5%). A alta foi concentrada em habitação (+2,31%), com a energia elétrica respondendo sozinha por 0,32 ponto percentual do índice, e em alimentação (+0,83%). No ano, a inflação acumula 3,95%.

Mês (2026)	IPCA 12 meses
Maio	4,72%
Junho	4,64%
Julho	4,44%
Agosto	4,22%
Setembro	4,58%

A prévia de outubro indica alívio no mês, sem reverter o quadro: o IPCA-15 subiu 0,32% no mês, abaixo da mediana esperada pelo mercado (0,45%), mas o acumulado em doze meses avançou para 4,62%, e o do ano para 4,15%. O alívio veio de preços voláteis; a inflação de doze meses segue acima do teto.

A desaceleração entre maio e agosto não se sustentou. O Banco Central projeta, no Relatório de Política Monetária de setembro, que a inflação em doze meses suba até 5,2% no fim de 2026 e só volte para perto de 3,2% no primeiro trimestre de 2028. A mediana do Focus para 2026 é 5,19%. O centro da meta contínua é 3%, com tolerância de 1,5 ponto para cada lado.

O efeito empresarial depende do momento e do tipo de contrato. Em uma prestação de serviços reajustada por aniversário, importa o IPCA acumulado no período contratual, não apenas a projeção de dezembro. Em operações intensivas em energia, a alta observada na conta de luz chega antes à margem do que o reajuste anual ao cliente. E, quando o comprador já compromete parte relevante da renda com prestações, aumentos de preços exigem avaliar elasticidade da demanda e possibilidade de substituição do produto.

Decisão de gestão. Organizar os contratos pelo mês de reajuste, identificar custos que mudaram desde a última precificação e simular a margem até a próxima negociação. O índice oficial mede o ambiente; a margem por contrato revela a consequência econômica para a empresa. Na data de corte desta edição, a divulgação do IPCA de outubro estava prevista para 12 de novembro.

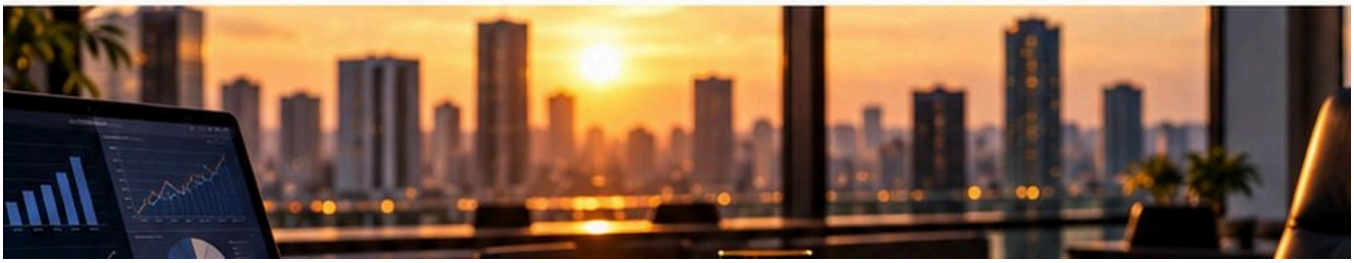
A prévia IPCA-15 de outubro, em **4,62% nos doze meses**, constitui informação complementar, indicada separadamente. Ela não prolonga a série mensal do IPCA exibida na tabela: são indicadores com janelas de coleta e metodologias de apuração distintas.

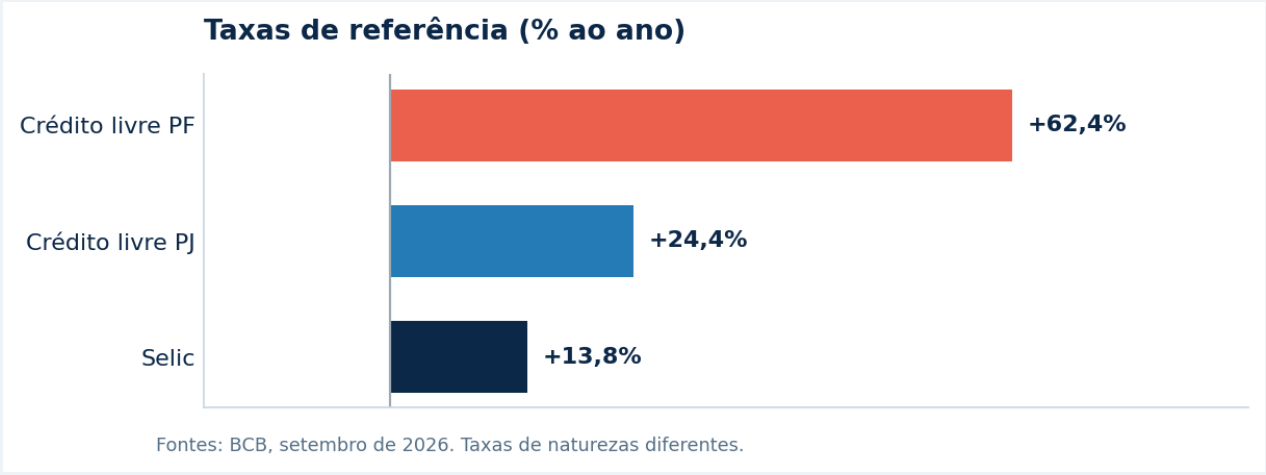
FONTES — Ministério da Fazenda — Informativo IPCA set/2026 • Ministério da Fazenda — Informativo IPCA ago/2026 • IBGE — IPCA, série 12 meses • IBGE — IPCA-15 out/2026 • Ministério da Fazenda — Informativo IPCA-15 out/2026 • Banco Central — RPM set/2026

ECONOMIA E CENÁRIOS

Selic em queda, crédito ainda caro e inadimplência elevada

Juros e crédito





Em 16 de setembro, o Copom reduziu a Selic de 14,00% para 13,75% ao ano, quinto corte seguido, por unanimidade, citando incerteza externa elevada. A próxima reunião é em 3 e 4 de novembro; antes dela, o mercado de opções da B3 atribuía 63,1% de probabilidade à manutenção da taxa e 28% a um novo corte de 0,25 ponto. A inflação acima do teto e o dólar mais alto reforçam a hipótese de pausa. As reuniões seguintes ocorrem em 8 e 9 de dezembro de 2026 e em 26 e 27 de janeiro de 2027.

O corte da Selic ainda não se refletia em redução da taxa média do crédito livre empresarial no dado de setembro. Em setembro, a taxa média do crédito livre para pessoas jurídicas subiu para 24,4% ao ano (24,2% em agosto); para pessoas físicas, 62,4%. As concessões a empresas caíram 3,4% no mês, com ajuste sazonal.

Indicador de crédito (set/2026)	Valor
Saldo total do SFN	R$ 7,4 trilhões (+8,6% em 12 meses)
Taxa média crédito livre PJ	24,4% a.a. (≈ 1,84% a.m.)
Spread médio	21,6 p.p.
Inadimplência total	5,0% (recorde da série)
Inadimplência PJ / crédito livre PJ	3,3% / 4,2%
Inadimplência crédito livre PF	8,1% (patamar elevado; recorde não confirmado nesta série)

A inadimplência elevada das famílias aumenta a relevância do risco de recebimento para vendedores que concedem prazo. A exposição de cada negócio precisa ser medida com sua própria carteira: concentração de clientes, parcelas vencidas, recuperação de atrasados e condições de parcelamento. O indicador bancário não é uma taxa de inadimplência prevista para um estabelecimento específico. A série citada registra inadimplência de 8,1% no crédito livre para pessoas físicas, um patamar elevado. A série não permite afirmar recorde histórico para esse indicador. Para quem toma crédito, o custo depende do risco percebido da empresa, das garantias e do prazo, não da Selic isoladamente.

Leitura para a decisão financeira. Uma empresa com recebimento em 60 dias e pagamento aos fornecedores em 30 financia, em termos econômicos, parte da operação durante um mês. A decisão entre antecipar recebíveis, negociar prazo com o fornecedor ou restringir o crédito ao cliente exige comparar custo efetivo total, margem preservada e risco de perda de venda. A **seção Crédito e custo do prazo** quantifica esse mecanismo em uma simulação; a **seção Capital de giro** mostra seu efeito na necessidade de capital de giro.

As probabilidades de mercado citadas para a decisão do Copom são uma fotografia de negociações anterior à reunião, dependente da hora e do dia da coleta; não representam resultado decidido ou previsão institucional do Banco Central.

FONTES — g1 — decisão do Copom de 16/09/2026 • Banco Central — nota do Copom • Estadão E-Investidor — probabilidades na B3 • Banco Central — calendário Copom 2026 • InfoMoney — calendário Copom 2027 • Banco Central — Estatísticas monetárias e de crédito, set/2026 • Banco Central — Estatísticas de ago/2026

ATUALIZAÇÃO APÓS O CORTE EDITORIAL — 04/11/2026

Copom manteve a Selic em 13,75% ao ano

Na reunião de 3 e 4 de novembro, o Comitê de Política Monetária manteve a Selic em 13,75% ao ano, por unanimidade, e interrompeu a sequência de cinco cortes consecutivos. A decisão reforça a leitura desta seção: o custo do crédito para capital de giro tende a permanecer elevado nos próximos meses, e a queda de juros não deve ser tratada como premissa do orçamento.

Fontes: Banco Central — comunicados do Copom (bcb.gov.br/controleinflacao/comunicadoscopom); Valor Econômico, 04/11/2026.

O QUE FAZER AGORA

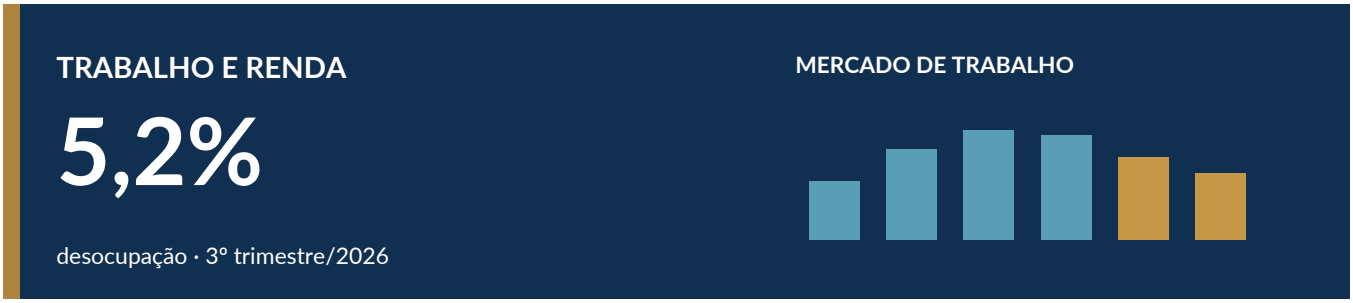
Cinco medidas para um semestre de juros altos

- **Liste todas as dívidas com o custo efetivo total** (taxa, tarifas e garantias) e renegocie primeiro as de curto prazo e maior custo.
- **Compare antecipação de recebíveis com desconto para pagamento à vista**: muitas vezes o desconto ao cliente custa menos que a taxa da antecipação.
- **Revise o prazo concedido aos clientes de maior risco**, considerando a inadimplência elevada das empresas.
- **Projete o caixa das próximas 13 semanas** com juros estáveis e um cenário adverso de vendas.
- **Adie investimentos financiados** cujo retorno dependa de queda rápida dos juros.

ECONOMIA E CENÁRIOS

Desocupação baixa e renda em alta sustentam a demanda e pressionam o custo de pessoal

Trabalho e renda



A taxa de desocupação ficou em 5,2% no terceiro trimestre de 2026, a menor para o período desde o início da série, em 2012. O país tem 103,6 milhões de ocupados, 39,4 milhões com carteira assinada no setor privado. O rendimento real habitual chegou a R$ 3.790 (+3,6% em um ano, estável sobre o trimestre anterior) e a massa de rendimentos a R$ 387,5 bilhões (+4,7% em um ano e +1,5% no trimestre), a maior da série. O Novo Caged registrou saldo líquido de 1,134 milhão de postos de janeiro a agosto, dos quais 165,8 mil em agosto; os números seguem os ajustes da base publicados pelo MTE e não representam contratações brutas.

Três decisões de política reforçam a renda disponível em 2027: a isenção do Imposto de Renda para quem ganha até R$ 5 mil, em vigor desde janeiro de 2026, com desconto parcial até R$ 7.350; o salário mínimo proposto de R$ 1.741 para 2027 (+7,4% sobre os R$ 1.621 atuais); e a redução da jornada (**seção Jornada e capacidade**).

O avanço da renda sustenta o poder de compra agregado, mas seus efeitos sobre consumo variam conforme endividamento, faixa de renda e região. Para empresas intensivas em mão de obra — comércio, hotelaria, alimentação, limpeza e serviços de cuidado —, o ponto gerencial é calcular custo de cobertura por turno, rotatividade e produtividade, especialmente durante a transição da jornada. Em atividades técnicas, o tempo necessário para formar e substituir profissionais deve integrar o plano de capacidade.

O reajuste do salário mínimo proposto, a regra de jornada e as negociações por categoria não justificam estimar um aumento universal da folha. A previsão precisa partir das horas de trabalho efetivamente demandadas, das remunerações vigentes e da convenção aplicável.

O Caged de setembro será divulgado em 4 de novembro.

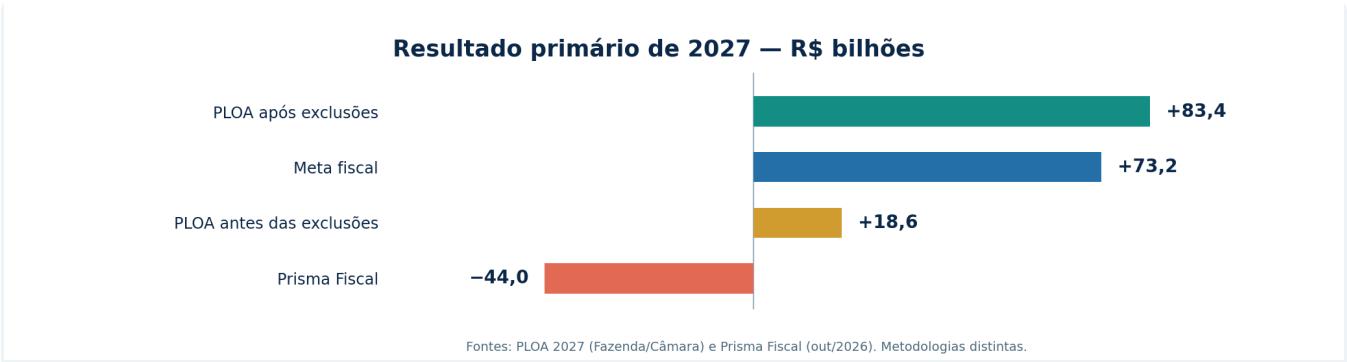
Implicação prática. Ao elaborar o orçamento de 2027, separar três variáveis: custo por empregado, horas produtivas disponíveis e receita entregue por hora. Se o custo aumentar sem crescimento equivalente de produtividade ou preço, a margem unitária se reduz. Essa relação é verificável internamente e permite identificar se a dificuldade de contratação se concentra em funções ou localidades específicas, sem atribuí-la automaticamente à média nacional.

FONTES — g1 — PNAD Contínua 3º tri/2026 • MTE — Novo Caged ago/2026 • Planalto — isenção do IR até R$ 5 mil • Senado — Informativo PLOA 2027

ECONOMIA E CENÁRIOS

Orçamento e mercado projetam trajetórias fiscais distintas

Contas públicas e transição de governo



Fontes: PLOA 2027 (Fazenda/Câmara) e Prisma Fiscal (out/2026). Metodologias distintas.

O PLOA 2027 projeta resultado primário de aproximadamente +R$ 18,6 bilhões (0,1% do PIB) antes das exclusões consideradas para a meta. Após exclusões consideradas para fins da meta (R$ 64,7 bilhões), o valor indicado chega a cerca de +R$ 83,4 bilhões, acima da meta de R$ 73,2 bilhões (0,5% do PIB); essa exclusão contábil não equivale a melhora efetiva do resultado. Os valores exibidos (+18,6 e +64,7) somam +83,3 por arredondamento; o demonstrativo oficial indica +83,4. O mercado é mais pessimista: no Prisma Fiscal de outubro (15/10/2026), analistas projetam déficit primário do Governo Central de R$ 53,0 bilhões em 2026 (eram R$ 52,3 bilhões em setembro) e de R$ 44,0 bilhões em 2027, com a dívida bruta subindo de 83,4% do PIB em 2026 para 87% em 2027.

Indicador fiscal	Governo (PLOA 2027)	Mercado (Prisma Fiscal)
Resultado primário 2027	**+R$ 18,6 bi antes das exclusões; +R$ 83,4 bi após exclusões para a meta**	**−R$ 44,0 bi (out/2026)**
Dívida bruta	Não estimada nesta linha do PLOA	**83,4% do PIB (2026) → 87% (2027), expectativa do Prisma**

Os números não são diretamente comparáveis: o PLOA é uma proposta orçamentária; +R$ 18,6 bi é o resultado antes das exclusões e +R$ 83,4 bi é o valor após exclusões para a meta, enquanto o Prisma reporta a mediana de analistas para o resultado primário do Governo Central. A diferença entre o cenário do PLOA e as expectativas do Prisma é um dos elementos do debate fiscal, mas não prova a causa da variação cambial. Após a eleição, investidores também acompanham a composição da equipe econômica e as sinalizações para 2027. Persistindo a percepção de risco fiscal, a pressão sobre juros longos e câmbio tende a encarecer financiamentos de prazo maior e insumos importados; trata-se de cenário, não de causalidade assegurada.

Para fornecedores do setor público, o ponto prático é outro: a aprovação de uma rubrica não garante pagamento. Contratos com governos devem considerar o calendário de execução orçamentária e o histórico de prazos de pagamento do órgão.

O ponto empresarial é compreender como a percepção fiscal se transmite ao custo do capital. Dúvidas sobre a trajetória da dívida tendem a afetar expectativas de juros longos e a precificação de risco, mas a intensidade dessa transmissão depende de política monetária, fluxo externo e condições financeiras. Contratos de investimento devem ser testados com taxas efetivamente cotadas; usar a Selic como custo de financiamento subestima o peso de spreads e garantias.

Para fornecedores públicos, há um risco adicional de execução: a autorização orçamentária é etapa necessária, porém distinta do empenho, da liquidação e do pagamento. A decisão de aceitar um contrato exige verificar órgão contratante, histórico de desembolso e capacidade de financiar o intervalo entre a entrega e o recebimento.

FONTES — Câmara dos Deputados — Raio-X do PLOA 2027 • Ministério da Fazenda — Prisma Fiscal de setembro • Ministério da Fazenda — Prisma Fiscal de outubro • UOL/Reuters — dólar pós-eleição

ECONOMIA E CENÁRIOS

O dólar subiu 9,15% em uma semana e pressiona custos

Câmbio e ambiente internacional



O dólar fechou outubro a R$ 5,446, maior valor de 2026, com alta de 5,27% no mês e de 9,15% na semana seguinte à eleição, a maior alta semanal desde 2008. A Ptax do dia foi R$ 5,4212. O Ibovespa encerrou em 167,9 mil pontos. Entre os motivos apontados estão a reeleição, o receio fiscal e a expectativa sobre a nova equipe econômica. No exterior, o Copom descreveu um ambiente incerto e conflitos no Oriente Médio como fonte de riscos para energia e commodities.

A variação cambial repercute primeiro no custo de reposição de mercadorias, peças e equipamentos importados; a velocidade desse repasse depende de estoques, contratos e capacidade de negociar preços. Empresas brasileiras que competem com importados ganham uma condição relativa de preço, mas a vantagem depende da origem de seus próprios insumos. Para exportadores e operadores de turismo receptivo, a receita convertida em reais melhora apenas na parcela exposta ao câmbio, enquanto custos locais, financiamento e sazonalidade continuam determinantes. Passivos indexados à moeda estrangeira exigem atenção ao caixa nas datas de vencimento.

Perfil da empresa	Efeito de um dólar mais alto
Importa insumos ou revende importados	Custo maior; repasse depende da concorrência
Compete com importados	Ganho de competitividade
Exporta ou atende turista estrangeiro	**Receita maior em reais**
Tem dívida ou aluguel de equipamento em dólar	Pressão sobre o caixa

Recomendação prática: quem tem compras importadas relevantes no primeiro trimestre de 2027 deve revisar a formação de preço com o câmbio atual, e não com a projeção de R$ 5,05 do Focus, coletada antes da alta.

Exposição antes de oportunidade. A empresa deve identificar sua posição líquida em moeda estrangeira: quanto compra, quanto recebe e quanto deve, distinguindo operações já contratadas de negociações futuras. Quando a receita é em reais e a obrigação em dólar, uma desvalorização altera a margem sem que o volume vendido mude. Importa revisar custo de reposição, validade das propostas comerciais e cláusulas cambiais de contratos longos; para operações relevantes, a política de proteção de risco deve ser discutida com especialistas e vinculada ao fluxo efetivo, sem transformar hedge em aposta direcional.

FONTES — UOL/Reuters — dólar em 30/10/2026 • Agência Brasil — maior alta semanal desde 2008 • Banco Central — nota do Copom • Valor — Focus de 26/10/2026

ECONOMIA E CENÁRIOS

Três cenários para testar decisões até abril de 2027

Cenários para o semestre

Cenários condicionais elaborados pela consultoria; não equivalem a previsões.

Os cenários são construções condicionais da Consultoria Ramalho com base nos indicadores disponíveis em 31 de outubro. Os valores de câmbio, Selic e juros apresentados como premissas em cada coluna são **hipóteses ilustrativas de análise**, não estimativas pontuais com probabilidade calculada. Seu propósito é verificar quais decisões sobrevivem a condições menos favoráveis.

Cenário base	Cenário de estresse	Cenário favorável
Premissa Copom pausa em novembro e retoma cortes graduais em 2027; equipe econômica sinaliza compromisso com o arcabouço	**Premissa** Sinalização fiscal frustra o mercado; dólar acima de R$ 5,60; Copom interrompe os cortes por mais tempo	**Premissa** Sinalização fiscal convence; dólar volta para perto de R$ 5,15; inflação recua a partir do 1º tri/2027
Selic até abril Entre 13,25% e 13,75%	**Selic até abril** 13,75% ou mais	**Selic até abril** Abaixo de 13,25%
Crédito PJ Estável em torno de 24% a.a.	**Crédito PJ** Sobe e concessões encolhem	**Crédito PJ** Recua lentamente
Demanda Consumo fraco, serviços estáveis	**Demanda** Consumo de bens duráveis cai	**Demanda** Melhora gradual a partir de março
O que fazer Proteger margem, financiar giro com prazo curto, investir só com pedido firme	**O que fazer** Preservar caixa, renegociar prazos, adiar expansão	**O que fazer** Antecipar contratações e investimentos já validados

O teste prático: a empresa deve conseguir pagar suas obrigações dos próximos seis meses no cenário de estresse. Se não consegue, a prioridade é caixa antes de crescimento. Gatilhos de revisão (exemplos internos, não previsões): recalcular o cenário se o câmbio ultrapassar o orçamento da empresa, se novas cotações de crédito mudarem materialmente ou se a projeção de caixa de 13 semanas revelar déficit; a gestão deve definir e registrar seus próprios limites e revisar as premissas mensalmente.

Uma simulação útil precisa associar cada cenário a um demonstrativo financeiro. No cenário-base, projetam-se pedidos confirmados, prazos de recebimento e custos contratados. No estresse, ajustam-se os fatores aos quais o negócio está realmente exposto — atraso de clientes, custo de compra ou redução de volume — e observa-se o menor saldo de caixa. No favorável, a capacidade de entregar mais precisa acompanhar a receita projetada: antecipar uma contratação que não se converta em pedidos elevaria o custo fixo sem garantir retorno.

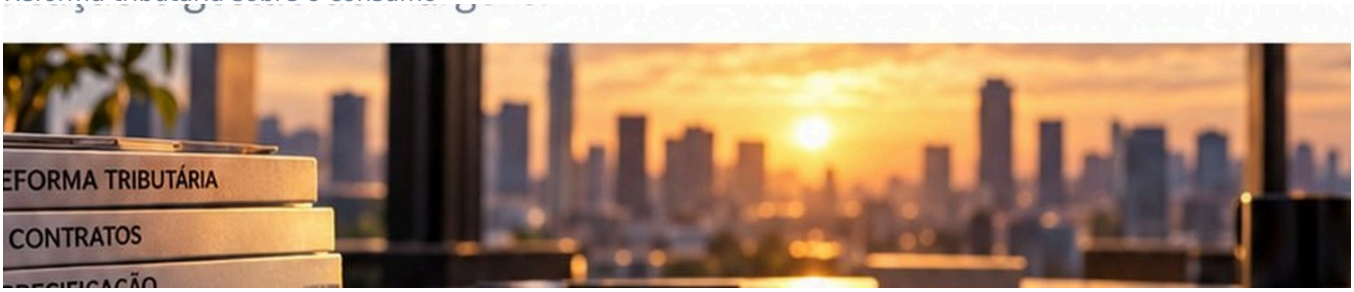
Gatilho de decisão. Se o cenário adverso indicar saldo negativo antes do recebimento esperado, a empresa deve discutir limites de expansão, prazos e capital disponível antes de assumir obrigações irreversíveis. A revisão deve ser mensal ou ocorrer quando uma premissa relevante mudar.

FONTES — Elaboração da Consultoria Estratégica Empresarial Ramalho com base nas **pp. 4 a 13**.

REGULAÇÃO E AGENDA

A transição tributária altera preços, créditos e contratos

Reforma tributária sobre o consumo



A Lei Complementar nº 214/2025 prevê o início, em 1º de janeiro de 2027, de etapa de transição do novo sistema. As regras para CBS, IBS, PIS/Cofins, IPI e Imposto Seletivo têm condições, exceções e efeitos próprios; por isso, não se deve resumir a transição como uma substituição uniforme para todas as empresas.

O TCU calculou uma alíquota de referência da CBS para 2027 de 11,3468% (aproximadamente 11,3%), mas esse cálculo não deve ser apresentado como alíquota definitivamente fixada. A alíquota de referência será definida pelo Senado Federal por resolução, conforme o procedimento previsto na lei complementar. O redutor de 44,16% citado para compras públicas se limita às operações previstas em lei com a administração pública direta, autarquias e fundações públicas, observadas as condições legais; não é desconto geral para todo fornecedor público.

Mudança prevista para 1º/01/2027	Implicação a avaliar
Início da CBS e transição dos tributos federais sobre consumo	Recalcular preço, créditos e obrigações conforme a regra aplicável
IPI zerado (exceto produtos com produção na ZFM)	Revisão de tabela para a indústria
Imposto Seletivo	Bebidas, tabaco, veículos e outros itens específicos
Apropriação/transferência de créditos	Depende do regime tributário e das hipóteses legais; no Simples, o tratamento varia conforme a opção pelo regime regular

A principal mudança comercial é o crédito. A apropriação e a transferência de créditos dependem do regime e das hipóteses legais. O tratamento do optante pelo Simples não é automaticamente igual ao do regime regular; a opção pelo recolhimento regular de IBS/CBS altera a apuração e deve ser comparada com o regime padrão. O efeito competitivo depende do produto, cliente, preço, crédito elegível e custo de conformidade (**p. 16**).

Prioridade até dezembro: simular, com a contabilidade, o preço de janeiro para os principais produtos e contratos e revisar cláusulas de reajuste de contratos longos que citam PIS/Cofins.

O efeito econômico da CBS precisa ser examinado na operação real. Um fornecedor que vende para outra empresa depende das regras de crédito aplicáveis a ambas as partes; um prestador de serviços que contrata mão de obra e estrutura de terceiros terá composição diferente de custos creditáveis; e um negócio que vende ao consumidor final enfrentará dinâmica de preço distinta. Por isso, a análise de margem precisa comparar a carga efetiva, os créditos elegíveis, os custos administrativos e as cláusulas comerciais sob o regime efetivamente adotado.

PERGUNTA PARA O EMPRESÁRIO

Dos contratos que continuarão ativos em janeiro, quais foram negociados com fórmulas de preço que ainda pressupõem PIS/Cofins e regras antigas de crédito? Identificá-los por valor, vigência e margem indica onde a renegociação merece começar.

FONTES — Lei Complementar nº 214/2025 — Planalto • Agência Senado — TCU calcula CBS em 11,3% • TCU — Visão CBS 2027 • Receita Federal — Entenda a reforma tributária do consumo • Secretaria de Economia do DF — Reforma tributária

REGULAÇÃO E AGENDA

A escolha do regime já foi feita; o cancelamento vai até 20 de dezembro

Simples Nacional e vendas entre empresas

A Receita Federal separou dois procedimentos para 2027. O primeiro é a opção de ingresso ou retorno ao Simples Nacional, aberta de 1º de setembro a 15 de outubro de 2026, com regularização de pendências até 30 de outubro. O segundo é a escolha, por empresas que permanecem no Simples, de recolher IBS e CBS pelo regime regular no primeiro semestre de 2027, também encerrada em 30 de outubro. As regras estão na Resolução CGSN nº 194, publicada em 28 de setembro.

Data	Marco
1º/09 a 15/10/2026	Opção pelo Simples Nacional para 2027 (encerrada)
1º/09 a 30/10/2026	Opção pelo regime regular de IBS/CBS para jan–jun/2027 (encerrada)
3/11 a 20/12/2026	Cancelamento das opções feitas
1º/01/2027	Início dos efeitos

A escolha entre manter IBS/CBS no Simples e optar pelo regime regular exige comparação econômica contrato a contrato. Em vendas para clientes do regime regular, o crédito aproveitável pelo comprador altera o custo líquido da aquisição e, portanto, a competitividade da proposta. Já na venda ao consumidor final, esse mesmo efeito de crédito não tem o mesmo peso na decisão de compra. Em ambos os perfis, a análise deve incluir carga tributária efetiva, créditos próprios, custos de conformidade e margem depois de impostos — sem presumir vantagem automática em qualquer regime.

> Exemplo ilustrativo (sem simulação de alíquota): uma prestadora do Simples fatura R$ 100 mil por mês a indústrias que comparam propostas pelo custo após créditos legalmente aproveitáveis. Uma concorrente com maior transferência de crédito tem um atributo comercial relevante, ainda que o preço nominal seja semelhante. A empresa precisa comparar o preço líquido percebido pelo comprador com sua própria margem no regime regular e no Simples. O prazo até 20 de dezembro, previsto para cancelamento de opções já formalizadas quando cabível, não deve ser confundido com uma nova janela para optar.

Evidência para decidir. A simulação precisa mostrar três números para os principais clientes: preço de venda, custo líquido para o comprador e resultado econômico para o fornecedor. Quando o crédito tributário integra o critério de escolha do comprador, fornecedores com menor crédito transferível enfrentam perda relativa de competitividade, mesmo com faturamento constante. Esse é um tema conjunto de contabilidade e estratégia comercial, não apenas de cumprimento de obrigação fiscal.

FONTES — Receita Federal — Simples Nacional 2027: prazos

REGULAÇÃO E AGENDA

MEI em 2027: novo limite, regularidade fiscal e decisões de contratação

MEI e pequenos fornecedores

A Lei Complementar nº 238/2026 prevê o aumento do teto anual de faturamento do MEI para **R$ 110 mil em 2027** e **R$ 140 mil a partir de 2028**, além de permitir até dois empregados nas condições legais. O valor médio mensal de R$ 9.166,67 é apenas uma divisão aritmética do teto de 2027; o enquadramento depende da receita anual e das regras de início de atividade e excesso.

A remissão instituída pela lei se restringe às **contribuições previdenciárias federais do próprio MEI**, com vencimento até 13/10/2026, incluindo principal e encargos abrangidos, estejam os débitos inscritos ou não em dívida ativa. A PGFN esclareceu em 28/10/2026 que os créditos elegíveis serão extintos **em 1º de janeiro de 2027, sem requerimento individual neste momento**. O benefício não alcança ICMS ou ISS cobrados no DAS e não devolve pagamentos já realizados. A diferença entre a contribuição previdenciária e os tributos estaduais e municipais deve ser mantida na conciliação do passivo.

A situação do acordo de cobrança determina o procedimento: negociações que contenham exclusivamente débitos previdenciários alcançados serão canceladas na data da remissão; **acordos mistos exigem pedido de revisão**, no Regularize/PGFN ou no portal da Receita Federal, conforme o órgão responsável. Cobranças judiciais relativas apenas ao valor extinto serão encerradas, com liberação das garantias correspondentes, observadas as condições descritas pela PGFN. Para quem permanecer formalmente enquadrado como MEI, a falta de pagamento tempestivo das contribuições nos seis meses seguintes acarreta perda do benefício e recomposição da dívida; essa condição não alcança quem já tiver encerrado o MEI ou migrado de porte.

Item	Até 2026	2027	A partir de 2028
Limite anual de faturamento	R$ 81 mil	R$ 110 mil	R$ 140 mil
Empregados	1	até 2	até 2

Para o próprio MEI, o teto amplia o espaço formal de receita, sem substituir o controle do faturamento acumulado. O excesso de até 20% e o superior a 20% geram efeitos de desenquadramento distintos, inclusive conforme o ano de início da atividade; a análise deve seguir as regras vigentes do SIMEI, com a contabilidade. A prioridade para o passivo é separar INSS de ICMS/ISS, identificar acordos mistos e acompanhar as competências posteriores à remissão. Antecipar um pagamento apenas para obter o perdão é uma decisão sem fundamento na orientação oficial publicada.

Na cadeia de fornecedores, a ampliação do limite favorece contratos de maior escala com pequenos prestadores, mas a relação deve manter autonomia efetiva. Pessoalidade, subordinação e habitualidade exigem atenção na análise de possível vínculo de emprego; a emissão de nota fiscal, isoladamente, não resolve o risco trabalhista. A qualificação do fornecedor deve abranger capacidade de entrega, regularidade e estrutura de atendimento, além do enquadramento tributário.

> **Leitura da Consultoria Ramalho.** O ganho estratégico do novo teto está na possibilidade de crescer com maior formalização e previsibilidade de receita. A escolha relevante, para o empreendedor, é a margem líquida resultante da carteira de clientes e dos custos de contratação; para o comprador, é a confiabilidade do fornecimento e a relação contratual efetiva. A remissão exige controle específico de débitos e acordos, com prioridade para preservar o benefício e evitar pagamento indevido.

FONTES — Planalto — Lei Complementar nº 238/2026 • Receita Federal — Manual de Desenquadramento do SIMEI • O Globo — quando o novo teto do MEI passa a valer

FONTES COMPLEMENTARES — PGFN — perguntas frequentes sobre a remissão do MEI, 28/10/2026 • Ministério do Empreendedorismo — LC 238/2026 • Portal do Empreendedor — perguntas frequentes e riscos de vínculo empregatício

REGULAÇÃO E AGENDA

A transição da jornada exige rever a capacidade de entrega

Jornada de trabalho e capacidade

JORNADA → ESCALAS → CAPACIDADE → CUSTO

A Emenda Constitucional nº 141, publicada no Diário Oficial da União em **16 de outubro de 2026**, estabelece a redução gradual da jornada semanal e a ampliação do repouso, sem redução salarial. Seu **art. 6º, inciso I**, determina o limite de **42 horas semanais dois meses após a publicação, em 16 de dezembro de 2026**. Pelo inciso II, o teto passa a **40 horas em 16 de dezembro de 2027**, um ano depois da primeira etapa. O **art. 10, inciso I**, fixa o mesmo prazo inicial de dois meses para a entrada em vigor da nova regra constitucional de dois dias de repouso semanal remunerado. O calendário editorial decorre diretamente desses dispositivos normativos.

O efeito mais imediato para a gestão aparece na relação entre a quantidade de horas disponíveis e a cobertura exigida pela operação. Uma empresa que atende clientes à noite ou nos fins de semana não consegue dimensionar a adequação apenas pela redução nominal de duas horas por empregado: precisa observar a distribuição da demanda, os períodos de maior movimento e as regras aplicáveis à categoria. A emenda admite compensações por negociação coletiva e prevê situações específicas, incluindo contratos públicos de serviços com mão de obra, cujo tratamento está no art. 9º.

Jornada semanal contratada	Custo da hora, mantido o salário mensal	Aumento em relação a 44 horas
44 horas	Referência	—
42 horas	44 ÷ 42	**4,76%**
40 horas	44 ÷ 40	**10,00%**

O cálculo demonstra o custo da hora contratada; não é uma estimativa automática do aumento da folha. A folha dependerá das escalas efetivas, da produtividade, da necessidade de cobertura adicional e dos instrumentos coletivos aplicáveis.

Considere uma loja cuja operação exige, nos diferentes turnos, **132 horas semanais de atendimento produtivo**. Três empregados contratados por 44 horas somam essa disponibilidade. Com o limite de 42 horas, passam a somar 126; na etapa de 40 horas, 120. Se as 132 horas continuarem necessárias, haverá uma diferença de 6 horas na primeira fase e de 12 horas na segunda. A decisão será redesenhar a cobertura, ganhar produtividade onde houver folga operacional ou contratar capacidade adicional dentro das regras trabalhistas.

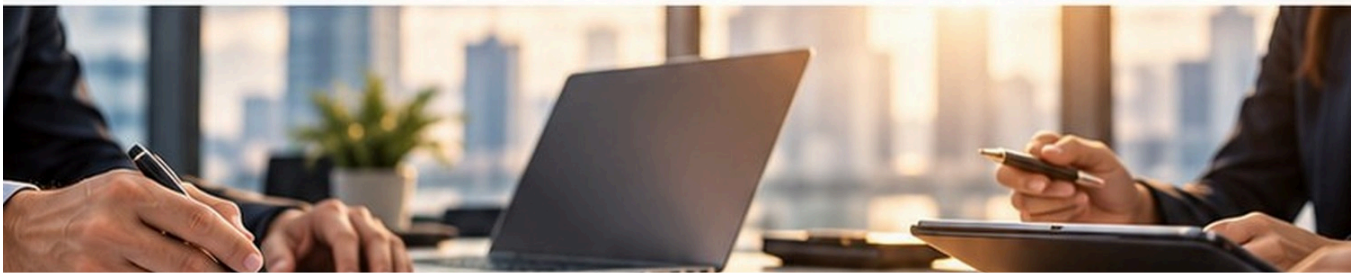
PERGUNTA PARA O EMPRESÁRIO

Quantas horas de atendimento efetivamente necessárias continuarão descobertas quando a jornada contratada for reduzida?

FONTES — Câmara dos Deputados — EC 141/2026, arts. 2º, 3º, 6º a 10 · Senado Federal — publicação e vigência.

REGULAÇÃO E AGENDA

Os marcos que afetam decisões, custos e contratos



As mudanças legais previstas para o início de 2027 exigem preparação antes de seus efeitos aparecerem no resultado. Para empresas que trabalham com contratos de preço fixo, a antecedência é particularmente importante: a revisão tardia de tributos ou escalas reduz a margem de negociação e transfere o ajuste para o caixa.

Data ou período	Natureza	Marco ou decisão empresarial
3 e 4/11/2026	Política monetária	Reunião do Copom; acompanhar decisão e comunicação sobre inflação e juros.
3/11 a 20/12/2026	Tributária	Janela de cancelamento de opções para o Simples Nacional 2027 e para o regime regular do IBS/CBS, quando já formalizadas e cabível o cancelamento.
Nov/2026	Gestão	Revisar fluxo de caixa das 13 semanas seguintes e simular preço de 2027 com a contabilidade.
12/11/2026	Estatística, calendário previsto	Divulgação do IPCA de outubro, sujeita ao calendário oficial.
2/12/2026	Estatística, calendário previsto	Divulgação do PIB do terceiro trimestre, sujeita ao calendário oficial.
8 e 9/12/2026	Política monetária	Reunião do Copom.
16/12/2026	Trabalhista	Primeira etapa da EC 141: limite de 42 horas semanais e aplicação do novo repouso semanal.
Dez/2026	Tributária e comercial	Reavaliar precificação e contratos após os atos oficiais de implementação da CBS.
1º/01/2027	Tributária	Início dos efeitos previstos para a CBS e para os novos limites do MEI, conforme a legislação aplicável.
5/01/2027	Institucional	Início do mandato presidencial subsequente, conforme a EC 111/2021.
26 e 27/01/2027	Política monetária	Reunião do Copom.
Fev/2027	Gestão	Confrontar margem e caixa realizados em janeiro com os cenários orçados.
16 e 17/03/2027	Política monetária	Reunião do Copom.
27 e 28/04/2027	Política monetária	Reunião do Copom; em paralelo, revisar o desempenho do primeiro trimestre.

A data trabalhista de 16 de dezembro de 2026 é calculada pelos **dois meses contados da publicação da EC 141/2026 em 16 de outubro**, conforme seus arts. 6º e 10. A empresa ganha tempo quando transforma cada marco em uma decisão verificável. A simulação de tributos precisa chegar ao preço de venda; a revisão das escalas precisa garantir cobertura; e a projeção financeira precisa mostrar se os recebimentos sustentarão os compromissos assumidos. **A janela legal de cancelamento é específica e não reabre prazos de opção já encerrados.**

PERGUNTA PARA O EMPRESÁRIO

Qual compromisso previsto para janeiro ainda está baseado em preço, escala ou prazo de recebimento calculado sob regras anteriores?

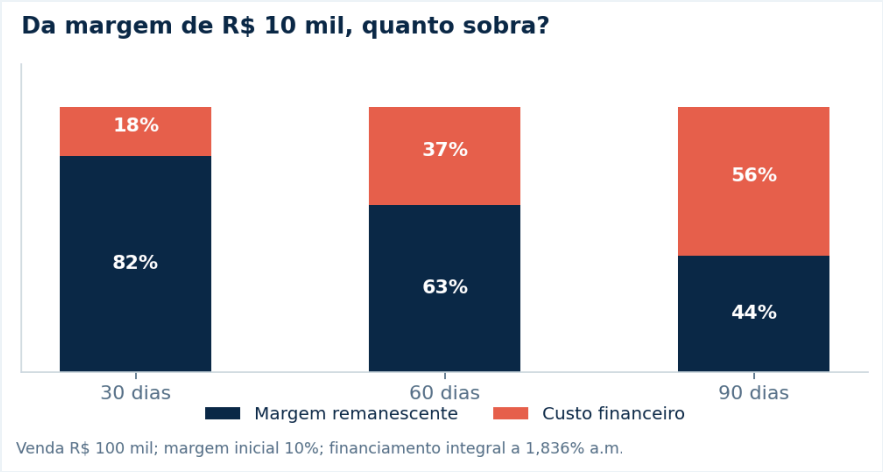
FONTES — Receita Federal — prazos das opções do Simples e IBS/CBS para 2027 · Câmara dos Deputados — EC 141/2026 · Câmara dos Deputados — EC 111/2021 · Banco Central — calendário do Copom.

FINANÇAS E CAPITAL

Financiar integralmente um recebível por 30 dias custa cerca de 1,8% à taxa média de mercado

Crédito e custo do prazo





A taxa média do crédito livre para empresas foi de 24,4% ao ano em setembro de 2026, equivalente a cerca de 1,84% ao mês (1,836%) em capitalização composta. É uma média de modalidades: capital de giro, desconto de duplicatas e cheque especial empresarial têm taxas muito diferentes, e cada empresa paga conforme seu risco.

> Exemplo ilustrativo (simulação, com a taxa média de mercado): uma venda de R$ 100 mil com margem de contribuição de 10% (R$ 10 mil), financiada integralmente pela empresa (premissas: capitalização composta a 1,836% ao mês; valores arredondados para a dezena de reais):

Prazo de recebimento	Custo financeiro aproximado	Margem que sobra
30 dias	**R$ 1.840**	**R$ 8.160**
60 dias	**R$ 3.710**	**R$ 6.290**
90 dias	**R$ 5.610**	**R$ 4.390**

Na simulação de 90 dias, cerca de 56% da margem de contribuição é consumida pelo custo financeiro, sob a hipótese de financiamento integral. As taxas de inadimplência indicam risco de crédito no sistema, mas não estimam diretamente a perda esperada da carteira desta empresa; ela deve ser calculada com os dados próprios de atraso e recuperação.

Três práticas para o semestre: precificar o prazo explicitamente (preço à vista e preço a prazo); oferecer desconto para antecipação quando ele for menor que o custo do crédito; e acompanhar a carteira de recebíveis por faixa de atraso, semanalmente.

FONTES — Banco Central — Estatísticas monetárias e de crédito, set/2026 • Cálculo da consultoria: (1,244)^(1/12) − 1 ≈ 1,836% ao mês.

FINANÇAS E CAPITAL

Crescer consome caixa antes de gerar resultado

Capital de giro



O ciclo financeiro indica por quantos dias a operação financia o intervalo entre pagar fornecedores e receber clientes: prazo médio de estoque + prazo médio de recebimento − prazo médio de pagamento. Para estimar capital de giro, o ciclo é uma referência; uma decomposição mais informativa calcula contas a receber a preço de venda, soma estoques ao custo e subtrai fornecedores.

> Exemplo ilustrativo (simulação): faturamento de R$ 500 mil por mês, custo dos produtos/serviços vendidos de 70% da receita, estoque de 30 dias, recebimento em 45 dias e pagamento a fornecedores em 30 dias. O cálculo supõe meses de 30 dias, vendas e custos uniformes e nenhuma sazonalidade, tributo ou outro ativo/passivo operacional.

Componente	Situação atual	Vendas +20%	Vendas +20%; recebimento em 60 dias para todas as vendas
Contas a receber (vendas/dia × prazo)	R$ 750 mil	R$ 900 mil	R$ 1,20 mi
Estoque (custo/dia × dias)	R$ 350 mil	R$ 420 mil	R$ 420 mil
Fornecedores (custo/dia × prazo)	−R$ 350 mil	−R$ 420 mil	−R$ 420 mil
Capital de giro operacional aproximado	**R$ 750 mil**	**R$ 900 mil**	**R$ 1,20 mi**
Custo financeiro indicativo a 1,84% a.m. (1,836%)	R$ 13,8 mil	R$ 16,5 mil	R$ 22,0 mil

A 1,84% ao mês, estimativa derivada da taxa média anual de crédito livre PJ de 24,4%, o custo é apenas ilustrativo: pressupõe financiar todo o capital de giro pela taxa média, sem tarifas, garantias, impostos, amortização ou risco específico. Com os prazos constantes, crescimento de 20% aumenta a necessidade estimada em R$ 150 mil. Se o prazo de 60 dias se aplicar somente às vendas incrementais (20%), mantendo as antigas em 45 dias, a necessidade estimada fica em aproximadamente R$ 950 mil — acréscimo de R$ 200 mil frente à situação atual.

O controle prático é uma projeção de caixa semanal para 13 semanas, com datas reais de salários, tributos, fornecedores e recebíveis. Ela ajuda a antecipar déficits e negociar condições antes de recorrer a crédito caro. O modelo real deve incluir impostos, adiantamentos, sazonalidade, inadimplência e demais contas operacionais.

FONTES — Simulação da consultoria; fórmula: capital de giro operacional aproximado = contas a receber + estoque − fornecedores. Taxa de referência: Banco Central — crédito livre PJ, set/2026.

SETORES E MERCADOS

O varejo exige decisões por categoria, giro e crédito

Consumo e varejo



O volume do comércio varejista restrito cresceu 0,1% em agosto frente a julho, acumula 1,7% de janeiro a agosto e 1,6% em doze meses. O varejo ampliado, que inclui veículos e material de construção, caiu 0,2% no mês. A média esconde movimentos opostos:

Atividade (ago/2026)	Variação mensal	Leitura
Informática e comunicação	**+6,3%**	Forte, base volátil
Farmácias	**+0,7%**	Demanda recorrente
Vestuário e calçados	**+0,6% (−1,4% no ano)**	**Recuperação pontual**
Material de construção	**−2,0%**	Sensível a crédito
Veículos	**−1,0%**	Sensível a crédito
Móveis e eletrodomésticos	**−4,2% (−8,5% sobre ago/2025)**	Mais atingido por juros

O padrão é compatível com maior pressão sobre bens duráveis, mas os dados agregados não provam que o crédito seja a causa nem permitem separar esse efeito de preço, renda e composição das vendas. Com inadimplência elevada, a pressão sobre compras a crédito é um risco para o fim do ano, não uma previsão certa.

Por estado, o desempenho varia muito: Pernambuco (+10,0%), Distrito Federal (+7,6%), Acre (+7,2%) e Tocantins (+6,7%) lideram no acumulado do ano; São Paulo (0,0%), Amazonas (−0,1%) e Pará (−1,7%) estão estagnados ou em queda (**pp. 28 a 53**).

Para o varejista: separar o resultado por categoria e revisar estoque usando giro, vendas contratadas, prazo de reposição, estoque de segurança e margem — não reduzir indiscriminadamente itens dependentes de crédito. Rever o parcelamento próprio à luz da inadimplência da própria carteira e testar cenários de demanda antes da Black Friday e do Natal.

Um mesmo indicador agregado reúne comportamentos de compra distintos. Farmácias e itens de reposição tendem a responder a necessidades recorrentes; móveis, eletrodomésticos e materiais para reformas exigem desembolsos mais altos e maior planejamento financeiro. O varejista precisa observar sua combinação real de produtos, e não apenas a direção do índice nacional. Uma loja com queda em eletrodomésticos, por exemplo, deve analisar a idade do estoque, a margem após descontos e o prazo médio de recebimento antes de decidir por promoções ou reposição adicional.

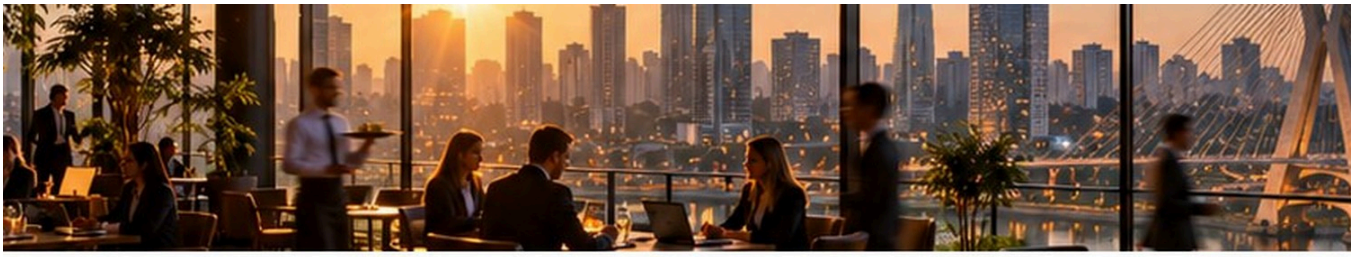
Na preparação para datas sazonais, a decisão correta é calibrar o capital empatado em cada categoria. Produtos de baixo giro e alto custo de financiamento exigem metas de venda conservadoras; itens essenciais com reposição previsível precisam de disponibilidade para evitar ruptura. Crédito ao consumidor, margem e prazo de fornecedores devem entrar no mesmo cálculo, sobretudo em praças que estão crescendo abaixo da média do país.

FONTES — IBGE — PMC ago/2026, tabela Brasil • IBGE — PMC ago/2026, tabela por UF

SETORES E MERCADOS

Serviços sustentam a atividade; a indústria perde fôlego

Serviços e indústria





Serviços: o volume caiu 0,1% em agosto frente a julho, mas cresceu 0,6% sobre agosto de 2025, a 29ª alta consecutiva nessa comparação, e acumula 1,7% no ano. No PIB, informação e comunicação cresceu 8,4% em um ano, o maior ritmo entre os serviços.

Indústria: a produção caiu 0,6% em agosto e 1,2% sobre agosto de 2025. A transformação recuou 0,9% no semestre, enquanto a extrativa cresceu 12,5%. Esses indicadores nacionais não demonstram, por si, onde está a demanda endereçável para fornecedores.

Indicador (ago/2026)	No mês	Sobre ago/2025	No ano
Volume de serviços (PMS)	**−0,1%**	**+0,6%**	**+1,7%**
Produção industrial (PIM)	**−0,6%**	**−1,2%**	—

Para prestadores de serviços, a restrição surge quando o volume contratado supera a capacidade produtiva disponível em pessoas, equipamentos e processos. A empresa precisa comparar carteira, horas efetivamente dedicadas à entrega, tempo de preparação dos profissionais e índice de retrabalho antes de assumir novos compromissos. O saldo de contratações e a taxa nacional de desemprego não demonstram, isoladamente, escassez em cada função ou cidade; o prazo interno de reposição é o indicador que traduz esse risco para a operação.

Para fornecedores da indústria, a orientação é seletividade: os projetos selecionados neste panorama abrangem extração mineral, petróleo e gás, energia e agroindústria; essa amostra não mede a concentração da demanda de mercado. Entre o anúncio de uma fábrica e sua operação há etapas de licença, projeto, seleção de fornecedores e obra; o calendário de compras depende do avanço efetivo de cada uma delas. A pergunta útil é quando haverá processo de homologação e pedido de compra.

Há também uma distinção estatística importante: a PMS mede volume de serviços segundo seu universo de pesquisa; o valor adicionado de serviços nas Contas Nacionais integra uma cobertura e metodologia diferentes. A alta de 8,4% de informação e comunicação, obtida no PIB, não deve ser apresentada como componente ou explicação direta da variação da PMS no mês.

Critério comercial. O prestador deve precificar pela margem e pelo custo de capacidade necessária à entrega; o fornecedor industrial deve acompanhar a etapa de aquisição dos clientes, distinguindo licenciamento, obra e operação. Projetos intensivos em capital geram fases de demanda diferentes, com exigências próprias de cadastro, certificação e assistência técnica.

FONTES — IBGE — PMS ago/2026 • IBGE — PIM-PF ago/2026 • IBGE — Contas Nacionais 2º tri/2026

PERGUNTAS PARA A GESTÃO

Serviços em alta, indústria em desaceleração: onde está a sua empresa?

- Qual parcela da receita depende de clientes da indústria de transformação, que recuou no semestre?
- O preço dos serviços cobre o custo da capacidade usada na entrega — horas, equipe, deslocamento e retrabalho?
- Entre os clientes industriais, quais projetos estão em licenciamento, em obra ou em operação? Cada fase compra itens diferentes.
- Que cadastro, certificação ou exigência técnica ainda falta para disputar esses fornecimentos?
- Há contratos com reajuste automático para absorver aumento de custos em 2027?

Indicadores a acompanhar: próximas divulgações da Pesquisa Mensal de Serviços (PMS) e da Produção Industrial (PIM-PF), do IBGE.

SETORES E MERCADOS

A escala do setor exige gestão por curso, turma e modalidade

Educação



O Censo da Educação Superior 2024 registrou **10.226.873 matrículas de graduação**. Desse total, **79,8% estavam em instituições privadas**, conforme o Inep. A dimensão do mercado contrasta com a realidade operacional de cada estabelecimento: a receita depende da capacidade de atrair e reter estudantes, enquanto parte relevante do custo — instalações, equipes, tecnologia e estrutura acadêmica — permanece comprometida mesmo quando as turmas não atingem a ocupação prevista.

Na educação básica, a evolução do público atendido acompanha a demografia e a competição local. Uma escola que perde alunos de uma série nem sempre consegue reduzir despesas na mesma proporção, porque precisa manter professores e infraestrutura para as demais. Na graduação, a concorrência por modalidade e faixa de preço exige avaliar a receita líquida efetivamente recebida em cada programa. Na pós-graduação e nos cursos executivos, a demanda por atualização profissional abre espaço para ofertas especializadas, mas a decisão de lançar uma turma precisa considerar seu ponto de equilíbrio antes de anunciar vagas.

Indicador de gestão	Leitura necessária
Ocupação por turma ou curso	Quantos alunos pagantes são necessários para cobrir o custo incremental e a estrutura alocada.
Evasão e rematrícula	Quanto da receita contratada se transforma em continuidade no semestre seguinte.
Inadimplência e bolsas/descontos	Diferença entre mensalidades faturadas e caixa efetivamente recebido.
Margem por programa	Receita líquida menos custos docentes, comerciais e operacionais atribuíveis.

A transição tributária de 2027 também exige atenção ao enquadramento de cada atividade e ao regime efetivamente adotado. O impacto sobre mensalidades não deve ser inferido por uma alíquota de referência isolada: a contabilidade precisa considerar os tratamentos legais específicos, os créditos elegíveis e os efeitos contratuais. Na gestão de pessoal, a revisão da jornada será mais relevante para as unidades com horários extensos, atendimento contínuo ou escalas administrativas específicas.

Leitura da Consultoria Ramalho. O crescimento sustentável da instituição depende da combinação entre procura, permanência e resultado por programa. Uma turma numerosa com descontos excessivos e evasão elevada gera menos caixa que uma oferta menor quando a perda de receita efetiva supera a vantagem da escala. A decisão de abrir cursos e unidades deve partir dessa conta, observando também o papel estratégico de cada oferta no portfólio educacional.

PERGUNTA PARA O EMPRESÁRIO

Quais cursos sustentam a margem da instituição depois de descontadas bolsas, inadimplência e os custos necessários à entrega?

FONTES — Inep — resumo técnico do Censo da Educação Superior 2024 · Inep — resultados do Censo da Educação Superior · Receita Federal — reforma tributária do consumo.

SETORES E MERCADOS

Turismo internacional em recorde; diária e RevPAR sobem com ocupação menor

Hotelaria e turismo



Para janeiro–setembro de 2026, duas publicações oficiais contemporâneas informam crescimento da receita cambial de turistas internacionais entre 9,1% (Embratur, 27/10) e 10% (Ministério do Turismo, 26/10; US$ 8,38 bi contra US$ 7,61 bi). As duas publicações citam dados do BCB, mas não explicam a divergência de 0,9 ponto percentual; o relatório preserva os números publicados como intervalo de 9,1% a 10%, sem calcular média ou tratá-los como duas séries independentes. A alta de 27,1% atribuída ao Nordeste refere-se a chegadas internacionais no período, não a receita. Um câmbio mais elevado melhora a relação de preço em moeda estrangeira para parte dos visitantes, desde que a oferta de transporte, conectividade, disponibilidade de quartos e percepção de valor sustentem a procura. O efeito cambial, portanto, deve ser tratado como condição comercial a observar por mercado emissor e destino, sem convertê-lo automaticamente em previsão de ocupação ou receita.

Na hotelaria, o levantamento do FOHB de julho, com 570 hotéis, mostra ocupação 1,3% menor, diária média 5,3% maior e receita por quarto disponível (RevPAR) 3,9% maior que em julho de 2025. A alta do RevPAR acompanhou o aumento da diária média apesar da menor ocupação; RevPAR não mede receita total nem lucro.

A leitura correta combina três indicadores: ocupação (quartos vendidos ÷ disponíveis), diária média (receita ÷ quartos vendidos) e RevPAR (ocupação × diária média).

> Exemplo ilustrativo (simulação, não dado de mercado):

	Ocupação	Diária média	RevPAR
Hotel A	**80%**	**R$ 250**	**R$ 200**
Hotel B	**70%**	**R$ 320**	**R$ 224**

O Hotel B vende menos quartos e tem RevPAR maior no exemplo, mas isso não prova maior lucro: custos fixos, padrão de serviço, mix de hóspedes e despesas operacionais precisam ser considerados. Com a transição de jornada prevista para dezembro, operações 24 horas devem revisar escalas conforme a regra aplicável, a convenção coletiva e a demanda por turno.

A diferença entre receita e resultado. O RevPAR indica a receita de hospedagem por quarto disponível; a rentabilidade exige ainda analisar custos variáveis por hóspede, folha, distribuição, manutenção, tributos, comissões e investimentos de conservação. Um hotel que eleva a diária em período de ocupação menor precisa comparar quanto da receita incremental permanece após os custos de aquisição e atendimento. A decisão de desconto deve considerar o resultado por segmento e canal de venda, sobretudo quando a redução de preço ocorre durante a alta temporada.

Para avaliar aquisição, venda ou expansão de um empreendimento hoteleiro, histórico de ocupação e diária média são componentes da análise, mas o valor depende do fluxo de caixa sustentável e das despesas necessárias para manter o ativo competitivo. A avaliação da sazonalidade exige comparar períodos equivalentes e não projetar o comportamento de julho para todo o ano.

FONTES — Ministério do Turismo — receita dos turistas internacionais, 26/10/2026 • Embratur — receita cambial, 27/10/2026 • FOHB — InFOHB nº 228, julho/2026

SETORES E MERCADOS

Do anúncio ao pedido de compra

Tecnologia, IA e investimentos anunciados



ANÚNCIO → LICENÇA / OBRA → COMPRA → CONTRATO

Informação e comunicação foi o segmento de serviços que mais cresceu no PIB (+8,4% em um ano). As Contas Nacionais citadas não decompõem essa alta por software, nuvem ou infraestrutura digital, portanto não se atribui o crescimento a esses componentes. Investimentos em data centers e energia são iniciativas visíveis, mas não representam todo o setor: o Rio AI City foi divulgado com aporte inicial de US$ 550 milhões (convertido em reportagem para cerca de R$ 2,8 bilhões) e estimativa de investimento total de US$ 65 bilhões em dez anos; no Espírito Santo, o Projeto Rubi foi anunciado com 100 MW e R$ 7,4 bilhões estimados pelo empreendedor, ainda em licenciamento, desenvolvimento e captação.

Na indústria, a BYD informou 8 mil colaboradores diretos em 17/09/2026; reportagem de 29/10 apontou 9 mil no complexo. A empresa prevê avançar da montagem de kits para produção mais completa até o fim do ano; no Rio de Janeiro, anunciou centro de testes de R$ 300 milhões no Galeão, com abertura prevista para 2028.

Estágio do projeto	Oportunidade para fornecedores
Anunciado / protocolo de intenções	Mapear decisores; nenhuma compra ainda
Licenciamento / projeto	Serviços técnicos, ambientais e de engenharia
Obra	Construção, montagem, alimentação, transporte, segurança
Operação	Manutenção, serviços recorrentes, insumos — a demanda mais estável

O quadro por projeto, comprador, estágio e próximo gatilho está na **seção Conexões entre regiões**. Os gatilhos são itens de monitoramento, não contratos ou vendas previstos; anúncios e protocolos não devem entrar na previsão de receita sem evidência comercial.

Para pequenas e médias empresas, a decisão de adotar IA deve começar por um processo conhecido e mensurável: conciliação, triagem inicial de atendimento ou elaboração de relatórios padronizados. O ganho econômico é a redução do tempo por tarefa **sem perda de qualidade, rastreabilidade ou controle de informações**. Dados pessoais e financeiros exigem políticas de acesso, segurança e supervisão humana; decisões de crédito e contratos não devem ser delegadas integralmente a sistemas automáticos.

Simulação de produtividade, sem representar resultado de mercado. Se uma equipe produz 400 relatórios mensais e cada um exige 20 minutos de consolidação, a atividade consome aproximadamente 133 horas por mês. Reduzir esse tempo para 12 minutos, mantendo conferência de qualidade, libera cerca de 53 horas mensais. O investimento só se justifica depois de incluir licenças, implantação, revisão das saídas e horas de treinamento. A mesma disciplina vale para decisões de participar de projetos anunciados: medir o benefício concreto antes de comprometer recursos.

FONTES — g1 — Rio AI City • Tribuna Online — Projeto Rubi (ES) • BYD — 8 mil colaboradores em Camaçari • AutoData — BYD Camaçari • InsideEVs — centro de testes no Galeão • IBGE — Contas Nacionais 2º tri/2026

BRASIL REGIONAL

Cinco regiões, ritmos distintos

Painel de referência para a leitura estadual

27 unidades federativas agrupadas por macrorregião

Painel nominal — sem representação cartográfica

Norte
AC · AM · AP · PA · RO · RR · TO

Nordeste
AL · BA · CE · MA · PB · PE · PI · RN · SE

Centro-Oeste
DF · GO · MT · MS

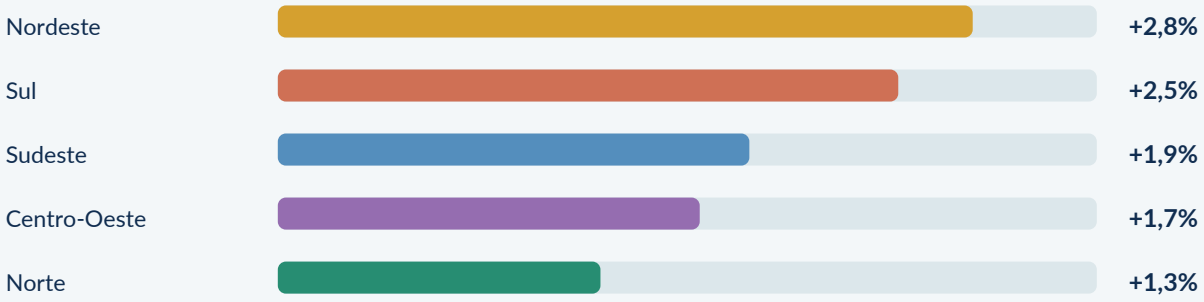
Sudeste
ES · MG · RJ · SP

Sul
PR · RS · SC

Fonte territorial: agrupamentos oficiais das UFs; consulta à malha IBGE para limites cartográficos.

Índice de Atividade Econômica Regional — IBCR

Variação acumulada em 12 meses até agosto de 2026 · %



Indicador de atividade; não é crescimento do PIB regional. Fonte: BCB, IES, ago/2026.

Os indicadores de atividade revelam um Brasil que cresce em velocidades diferentes. No acumulado de doze meses até agosto de 2026, o Nordeste (+2,8%) apresenta a maior variação do IBCR, seguido pelo Sul (+2,5%), Sudeste (+1,9%), Centro-Oeste (+1,7%) e Norte (+1,3%). São variações de um índice de atividade, não taxas de crescimento do PIB regional. Tampouco medem o tamanho dos mercados ou a rentabilidade das empresas.

A leitura mensal acrescenta uma dimensão importante. Em agosto, o Centro-Oeste cresceu 1,3% frente a julho, na série dessazonalizada, enquanto Norte (−2,0%), Sudeste (−0,8%) e Nordeste (−0,4%) recuaram. O Sul ficou praticamente estável (≈0,0%). Comparações mensais e acumulados de oito e doze meses descrevem períodos diferentes: uma queda mensal não invalida, por si, expansão no horizonte mais longo.

BRASIL REGIONAL

A região orienta a pesquisa.

Clientes, contratos e capacidade definem a oportunidade.

5 REGIÕES | 27 UFs | 3 HORIZONTES

Nordeste +2,8%

IBCR · 12 meses

Jan–ago +2,9% • Ago/jul −0,4%

Caged: 211,9 mil

Consumo, turismo e investimentos exigem leitura por UF.

Sul +2,5%

IBCR · 12 meses

Jan–ago +2,4% • Ago/jul ≈0,0%

Caged: 181,2 mil

Projetos industriais e cadeias locais têm estágios distintos.

Sudeste +1,9%

IBCR · 12 meses

Jan–ago +2,4% • Ago/jul −0,8%

Caged: 529,1 mil

Emprego expressivo convive com diferenças de demanda.

Centro-Oeste +1,7%

IBCR · 12 meses

Jan–ago +1,5% • Ago/jul +1,3%

Caged: 140,0 mil

Agro, logística e indústria exigem avaliação por contrato.

Norte +1,3%

IBCR · 12 meses

Jan–ago +0,6% • Ago/jul −2,0%

Caged: 69,1 mil

Custos logísticos e escala limitam o mercado acessível.

O Sudeste respondeu por aproximadamente 47% do saldo de empregos formais de janeiro a agosto, embora seu IBCR em doze meses tenha ficado abaixo do Nordeste e do Sul. Emprego, atividade e varejo não medem o mesmo fenômeno. Para escolher um mercado, o fornecedor precisa conhecer compradores, concorrência, estágio dos investimentos, distribuição e prazo de recebimento.

A análise seguinte avança para as 27 unidades federativas: atividade onde existe série publicada, emprego formal, varejo e projetos em diferentes estágios. Anúncios e investimentos estimados indicam onde pesquisar; vendas exigem evidência de contratação. Ausência de IBCR para uma UF significa ausência daquela série no recorte consultado, não ausência de atividade econômica.

Critério estatístico. O IBCR contempla cinco regiões e 17 UFs com série observada; 14 UFs têm série dessazonalizada nesse recorte. O indicador em 12 meses compara set/2025–ago/2026 com set/2024–ago/2025; o acumulado jan–ago compara 2026 com 2025; a variação mensal compara agosto e julho de 2026. Caged é saldo líquido de empregos; a PMC mede o volume de varejo.

FONTES — BCB, IES (28/10/2026), Tabelas 2–3; MTE, Novo Caged; IBGE, PMC por UF.

BRASIL REGIONAL

O Norte reúne ritmos de consumo distintos e custos logísticos elevados

Norte: visão regional



Segundo o IES do BCB de 28/10/2026, o Norte teve o menor avanço regional em 12 meses (+1,3%) e a maior queda mensal em agosto (−2,0%); no acumulado jan–ago, avançou 0,6%. No Caged, o Amapá teve a maior variação relativa do emprego formal na região (+6,3%), seguido de Acre (+4,1%) e Amazonas (+3,6%); os percentuais constam da tabela por UF.

UF	IBCR · 12m / no ano	Caged: saldo jan-ago	Varejo jan-ago
Amazonas	+1,0% / +0,7%	+19.969 (+3,6%)	−0,1%
Pará	+0,3% / −0,4%	+28.833 (+2,9%)	−1,7%
Rondônia	—	+2.397 (+0,8%)	+3,4%
Tocantins	—	+4.389 (+1,9%)	+6,7%
Acre	—	+4.448 (+4,1%)	+7,2%
Roraima	—	+2.565 (+3,1%)	+1,5%
Amapá	—	+6.537 (+6,3%)	+2,0%

— indica série estadual ou recorte não disponível na fonte BCB consultada. Não representa variação zero.

Os dois maiores mercados da região, Amazonas e Pará, estão com varejo estagnado ou em queda, enquanto os estados menores mostram vendas em alta. Os investimentos selecionados nesta edição destacam energia e logística — entre eles transmissão, Urucu e exploração na Margem Equatorial. Essa seleção editorial não representa a carteira total nem permite afirmar que esses setores dominem o investimento regional.

Logística é parte do preço: em rotas fluviais, a sazonalidade da cheia e da vazante altera prazos e estoques. Fornecedores de fora da região devem calcular o custo de suporte pós-venda antes de fechar contrato.

O contraste entre indicadores é central para a leitura empresarial. Amazonas e Pará respondem por parte importante das operações industriais e logísticas da região, mas seus índices de varejo não acompanham o dinamismo observado em Acre e Tocantins. Isso impede extrapolar a tendência de uma capital ou de um polo industrial para toda a macrorregião. A escolha da praça requer observar renda, rota de abastecimento, nível de concorrência e frequência necessária de atendimento ao cliente.

Em negócios que movimentam peças, insumos ou produtos perecíveis, o custo de transporte não é uma despesa posterior à venda: participa da formação de preço e da definição de estoque de segurança. O ciclo hidrológico interfere na previsibilidade de transporte em rotas fluviais, elevando a importância de acordos logísticos alternativos e da localização do suporte. Para investimentos ligados a energia e exploração, o caminho comercial exige identificar contratante, fase e exigências de habilitação antes de projetar faturamento.

FONTES — Banco Central — IES de 28/10/2026, Tab. 2–3 • Banco Central — SGS • Códigos, memória e séries mensais: anexo técnico IBCR • MTE — Caged ago/2026 por UF • IBGE — PMC por UF

BRASIL REGIONAL

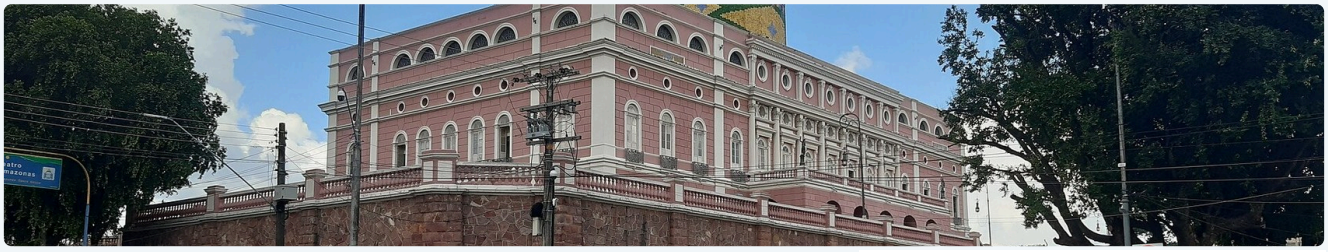
Indústria no Amazonas e infraestrutura energética em Roraima e Acre

Norte: Amazonas, Roraima e Acre

— indica série estadual ou recorte não disponível na fonte BCB consultada. Não representa variação zero.

AM Amazonas

Norte



Teatro Amazonas, Manaus · Ridiculopathy · CC0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
+1,0% / +0,7% / −3,2%	+19.969 (+3,6%)	−0,1%

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Codam aprovou R$ 1,65 bi em projetos em 29/10, incluindo R$ 601,5 mi da Multilaser (aprovado); Petrobras: investimentos anunciados para o Amazonas (o valor específico de Urucu não está separado nas fontes)

Oportunidade: os novos projetos aprovados no Polo Industrial e a expansão do esgotamento sanitário de Manaus (cerca de R$ 2 bilhões, segundo fonte municipal) abrem demanda para manutenção industrial, engenharia e serviços técnicos. Risco: a atividade caiu 3,2% em agosto e o varejo está parado; a manutenção do IPI para produtos da ZFM na reforma tributária preserva a vantagem do polo, mas a regulamentação das regras de crédito deve ser acompanhada.

RR Roraima

Norte



Monte Roraima · Paolo Costa Baldi · CC BY-SA 3.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
—	+2.565 (+3,1%)	+1,5%

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Linhão Manaus–Boa Vista (em operação; R$ 3,3 bi de investimento estimado; fonte reporta redução de cortes de carga, sem atribuir automaticamente retorno econômico local)

Oportunidade em avaliação: a interligação melhora as condições técnicas de abastecimento para a agroindústria e a cadeia do frio. A viabilidade comercial depende do custo efetivo de energia, da demanda local e dos compradores identificados; a fonte não comprova implantação dessas atividades. Risco: mercado pequeno e dependente da renda do setor público; dimensionar custos fixos à escala local.

AC **Acre** Norte



Palácio Rio Branco, Rio Branco · Assis Lima/MTur Destinos · Domínio público

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
—	**+4.448 (+4,1%)**	**+7,2%**

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Recomendação técnico-econômica para linhas de transmissão e sistemas de baterias no Acre, incluída em planejamento até 2033; não é obra contratada

Oportunidade potencial: varejo e emprego estão entre os indicadores mais fortes do recorte; a Cooperacre é referência objetiva para investigar demanda por embalagens, logística refrigerada e manutenção; a qualificação da oportunidade exige verificar volumes, compras e contratos. Risco: as obras de energia ainda não começaram; quem atende o interior depende de logística rodoviária sujeita à estação chuvosa.

Conexão empresarial entre os três estados. O Amazonas reúne clientes industriais de maior escala e demanda por manutenção, engenharia e insumos com regularidade operacional; o acesso a esse mercado exige especificação técnica e condições de serviço em território extenso. Em Roraima, a melhoria da interligação elétrica altera a confiabilidade da operação e fortalece estudos de viabilidade em cadeias dependentes de refrigeração e processamento. No Acre, os projetos de transmissão e a agroindústria indicam frentes de prospecção de horizontes diferentes: a primeira depende de decisões e contratos de implantação, enquanto a segunda já exige logística corrente e capacidade de atender o interior.

O fornecedor que pretende operar nesses mercados precisa separar receita de obra, receita de operação e custos permanentes de deslocamento. A combinação de estoque local mínimo, parceiro técnico e SLA de atendimento é parte da viabilidade econômica, não apenas detalhe da proposta.

FONTES — Suframa — Codam aprova R$ 1,65 bi • Planalto — Petrobras no Amazonas • BNDES — desembolsos no Amazonas • Folha BV — um ano de interligação • DGABC — MME: interrupções em RR caem 90,53% • CNN Brasil — plano de transmissão e baterias no Acre • Agência Acre — Parque Industrial de Rio Branco • Dados de atividade, emprego e varejo: fontes da **p. 30**.

BRASIL REGIONAL

Pará, Amapá, Rondônia e Tocantins: projetos em estágios distintos

Norte: Pará, Amapá, Rondônia e Tocantins

— indica série estadual ou recorte não disponível na fonte BCB consultada. Não representa variação zero.

PA Pará

Norte



Ver-o-Peso, Belém · Mauricio Mercer · CC BY-SA 2.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
+0,3% / −0,4% / −1,3%	+28.833 (+2,9%)	−1,7%

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Iniciativas divulgadas pela Codec em Castanhal, Santarém, Breves e ZPE de Barcarena; os estágios diferem. Em Santarém, 144 empresas manifestaram interesse, o que não equivale a contratos de ocupação; a ZPE está em projeto/licenciamento

Oportunidade condicionada: as futuras compras de obras e serviços dependem de avanço das licenças e abertura dos processos de contratação; o monitoramento comercial deve identificar cronograma, editais e compradores. Risco: atividade quase parada em doze meses e varejo em queda; não há base apresentada para afirmar dependência da economia paraense em poucos projetos nem o efeito agregado do fim das obras.

AP Amapá

Norte



Fortaleza de São José, Macapá · Márcia do Carmo/MTur · Domínio público

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
—	+6.537 (+6,3%)	+2,0%

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Bloco FZA-M-59: retificação da LO 1.684/2025 divulgada em 03/09/2026 para incluir três poços exploratórios contingentes ao Morpho, segundo comunicados sobre a decisão do Ibama; recurso do MPF em 29/09. Concessão florestal: R$ 643 mi de investimento privado estimado, distinto do valor econômico agregado divulgado

Oportunidade: o aumento de 6,3% do emprego formal até agosto acompanha um mercado em que apoio marítimo, controle ambiental, logística e serviços técnicos passam a merecer prospecção dirigida. A autorização comunicada em setembro amplia o escopo exploratório previsto no bloco, sem representar produção de petróleo, descoberta comercial ou contratação aberta. Risco: o MPF recorreu em 29/09/2026 para pedir a suspensão da licença, mantendo incerteza judicial e ambiental relevante. O cronograma técnico, as condicionantes e a contratação efetiva precisam preceder qualquer mobilização onerosa de equipes ou estoques.

RO Rondônia

Norte



Ferrovia Madeira-Mamoré, Porto Velho · Imagens de Rondônia · PDM/MTur

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
—	+2.397 (+0,8%)	+3,4%

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Celeo venceu lote de transmissão em Porto Velho, R$ 753,2 mi (leiloado em out/2026); obras no porto organizado de Porto Velho

Oportunidade potencial: o porto de Porto Velho integra o corredor Madeira–Amazonas e oferece um mercado de armazenagem e transporte associado ao volume efetivamente movimentado; contratos e sazonalidade definem a dimensão acessível a cada fornecedor. Risco: menor crescimento do emprego formal da região; demanda sazonal vinculada à safra.

TO Tocantins

Norte



Palácio Araguaia, Palmas · MTur Destinos · Domínio público

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
—	+4.389 (+1,9%)	+6,7%

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Votorantim Cimentos: nova moagem em Xambioá, R$ 260 mi (anunciado); VLI e ETG: unidade de fertilizantes em Palmeirante (anunciado)

Oportunidade potencial: varejo entre os mais fortes do país; o terminal de Palmeirante é ponto de prospecção de agroindústria e insumos; a conversão do fluxo de cargas em faturamento depende da instalação de operações e da contratação de fornecedores locais. Risco: o volume de cargas que cruza o estado não se converte automaticamente em faturamento local.

No Pará, a prospecção deve acompanhar licenças, ocupação e cronograma dos distritos industriais, distinguindo interesse preliminar de contrato. No Amapá, a retificação divulgada da licença exploratória constitui marco verificável, mas o recurso do MPF introduz risco de continuidade e reforça a importância de avaliar as condicionantes; a demanda comercial depende de contratantes identificados e de cronogramas efetivos. Em Rondônia, a operação do corredor Madeira–Amazonas torna decisivos o custo de armazenagem e a sazonalidade do transporte fluvial. No Tocantins, logística, moagem de cimento e fertilizantes representam cadeias e calendários de compras diferentes: um fornecedor não deve confundir capacidade projetada com recebimento de pedidos.

Para comparar os quatro mercados, o empresário deve separar **oportunidade em estudo, obra contratada e atividade operacional**. O investimento anunciado sinaliza onde pesquisar; a evidência de contratação indica quando comprometer capital, equipe ou estoque.

FONTES — Governo do Amapá — anúncio da autorização pelo Ibama de três poços adicionais, 04/09/2026 • MPF — recurso contra licença FZA-M-59, 29/09/2026 • Justiça Federal/Seção Judiciária do Amapá — decisão sobre ação relativa à LO nº 1.684/2025, 24/09/2026 • Petrobras — LO original, Morpho, 20/10/2025 • Diário Online — quatro novas áreas industriais no Pará • g1 Santarém — distrito industrial de 174 hectares • Agência Pará — ZPE de Barcarena • Transporte Moderno — base logística no Amapá • Correio da Manhã — concessão florestal no Amapá • Rondoniagora — leilão de transmissão • Governo de Rondônia — porto de Porto Velho • Transporte Moderno — fertilizantes no Tocantins • Votorantim Cimentos — investimento em Xambioá • Valor — Votorantim no Tocantins • Dados de atividade, emprego e varejo: fontes da **p. 30**.

ROTEIRO DE PROSPECÇÃO — NORTE

Cinco filtros antes de comprometer equipe ou estoque

- **Classifique cada projeto pelo estágio:** em estudo, obra contratada ou atividade operacional. Só os dois últimos geram compras previsíveis.
- **Identifique o contratante e o responsável por compras** antes de preparar proposta; anúncios públicos raramente indicam o comprador final.
- **Calcule logística e sazonalidade** — armazenagem, transporte fluvial e janelas de safra — antes de formar o preço.
- **No Amapá, acompanhe o andamento do recurso do MPF** e as condicionantes da licença antes de mobilizar recursos.
- **Vincule investimento a pedido ou contrato:** o anúncio indica onde pesquisar; a contratação indica quando investir.

BRASIL REGIONAL

Nordeste lidera o indicador regional, com fortes diferenças estaduais

Nordeste: visão regional



No IES do BCB de 28/10/2026, o Nordeste registra +2,8% em 12 meses e +2,9% no acumulado jan–ago, liderando o avanço regional em 12 meses; os valores constam da Tabela 2, Dados observados. O Novo Caged registrou saldo líquido de 211,9 mil vagas entre janeiro e agosto, com ajustes da base; os percentuais por UF são variações relativas reportadas na fonte. A Embratur reporta alta de 27,1% nas chegadas de turistas internacionais ao Nordeste entre janeiro e setembro de 2026; é variação de chegadas, não de receita turística. Pernambuco tem a maior variação do varejo na tabela (+10,0%) e, entre as UFs com série, +3,8% em 12 meses segundo a Tabela 2 do BCB. Alagoas teve saldo negativo no recorte do Caged; interpretar o dado considerando sazonalidade e composição setorial.

UF	IBCR · 12m / no ano	Caged: saldo jan-ago	Varejo jan-ago
Pernambuco	+3,8% / +4,9%	+36.874 (+2,4%)	+10,0%
Ceará	+2,0% / +2,0%	+37.697 (+2,7%)	+3,9%
Bahia	+1,5% / +1,3%	+72.768 (+3,4%)	+3,3%
Maranhão	+1,4% / +0,8%	+19.036 (+3,0%)	+1,4%
Piauí	—	+15.724 (+4,3%)	+0,4%
Paraíba	—	+17.953 (+3,3%)	+2,7%
Rio Grande do Norte	+2,0% / +0,9%	+6.650 (+1,3%)	+3,0%
Sergipe	—	+8.429 (+2,4%)	+2,1%
Alagoas	—	−3.216 (−0,7%)	+1,2%

Entre os projetos anunciados ou em diferentes fases na região estão iniciativas automotivas (BYD na Bahia, MG Motor no Ceará), refino e portos (Suape, Pecém, Itaqui), geração a gás, transmissão de energia e projetos de hidrogênio e aço verde em Zonas de Processamento de Exportação. A lista não representa contratos confirmados nem ranking de diversificação.

O indicador de turismo merece leitura específica: a alta regional de chegadas internacionais mede fluxo de visitantes, e não receita cambial do Nordeste. A expansão de desembarques interessa à hotelaria, transporte e alimentação, mas o retorno de cada destino depende do gasto médio, da permanência, da capacidade disponível e do custo de atendimento. A concentração de investimentos industriais em portos e polos energéticos produz outra dinâmica, marcada por etapas de licenciamento, obra e operação.

O contraste entre Pernambuco, com varejo em forte expansão, e Alagoas, com saldo de emprego negativo no período, demonstra por que o Nordeste não deve receber um único diagnóstico de demanda. Empresas que expandem redes comerciais precisam testar mercados municipais e formatos de loja; fornecedores industriais precisam identificar a etapa de compras dos projetos. O crescimento regional cria contexto favorável à prospecção, mas a viabilidade nasce da margem e do ciclo financeiro da operação concreta.

FONTES — Banco Central — IES de 28/10/2026, Tab. 2–3 • Banco Central — SGS • Códigos, memória e séries mensais: anexo técnico IBCR • MTE — Caged ago/2026 por UF • IBGE — PMC por UF • Embratur — chegadas internacionais ao Nordeste, jan–set/2026 • Banco do Nordeste — estudo regional

BRASIL REGIONAL

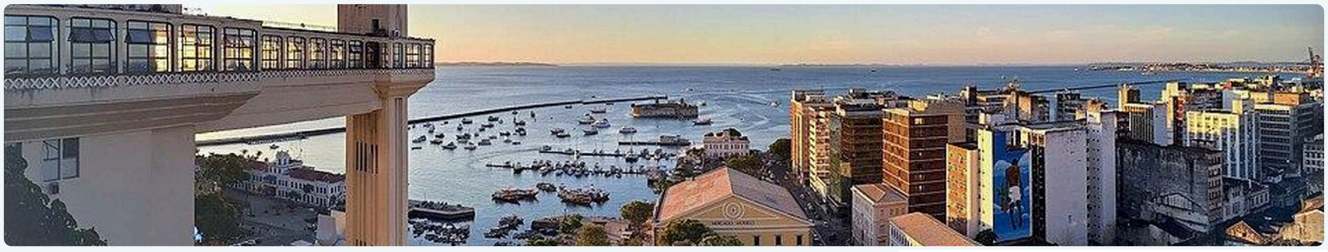
Automotivo em Camaçari, gás natural em Sergipe e Alagoas

Nordeste: Bahia, Sergipe e Alagoas

— indica série estadual ou recorte não disponível na fonte BCB consultada. Não representa variação zero.

BA Bahia

Nordeste



Elevador Lacerda, Salvador · Boaventuravinicius · CC BY 4.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
+1,5% / +1,3% / −0,4%	**+72.768 (+3,4%) — maior saldo do Nordeste**	**+3,3%**

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

BYD Camaçari: 8 mil colaboradores diretos informados pela empresa em 17/09; reportagem de 29/10 apontou 9 mil no complexo; 3º turno com 1.500 contratações previstas e primeiro carro com produção integral prevista até dezembro (em operação e expansão)

Oportunidade potencial: a passagem da montagem de kits para produção mais completa abre uma frente de prospecção em peças, manutenção, logística, alimentação e uniformes, sujeita a homologação e pedidos efetivos; a BYD também manifestou interesse no antigo porto da Ford, em Candeias. Risco: homologação de fornecedor automotivo é exigente e demorada; o crescimento da atividade estadual (+1,5%) ainda é inferior ao da região.

SE Sergipe

Nordeste



Orla de Atalaia, Aracaju · Codevasf / Prefeitura de Aracaju · CC BY 2.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
—	**+8.429 (+2,4%)**	**+2,1%**

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Eneva: nova térmica a gás no Hub Sergipe, Barra dos Coqueiros, ~R$ 7 bi (anunciado em mar/2026); Petrobras: Sergipe Águas Profundas (SEAP), projeto em planejamento/desenvolvimento; valor e cronograma de contratação não confirmados nesta edição

Oportunidade potencial: a demanda temporária por serviços está condicionada à efetiva contratação das etapas de obra dos projetos de gás; para o SEAP, a cifra divulgada em fonte setorial secundária não é tratada como orçamento aprovado nem cronograma de compras. Confirmar estágio, calendário e fornecedores habilitados antes de estimar receita. Risco: mercado pequeno e concentrado, com dependência de poucos contratantes.

AL Alagoas

Nordeste



Pajuçara, Maceió · Daniel Alves · PDM/MTur

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
—	**−3.216 (−0,7%) — único saldo negativo do país**	**+1,2%**

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Origem Energia: R$ 2 bi anunciados no Polo Pilar; em out/2026 havia preparação de áreas, sem comprovação de obras físicas das térmicas; estocagem ainda sujeita a licenciamento. Mercurio Partners: térmica em Pilar, ~R$ 1,4 bi (autorizada)

Oportunidade potencial: os projetos anunciados ou autorizados de geração e estocagem entram na carteira de prospecção de serviços, com mobilização condicionada a licenças, cronogramas e contratos efetivos. Risco: o saldo negativo do emprego coincide com período de transição da safra da cana; a sazonalidade é hipótese a verificar em admissões/desligamentos mensais por setor, não causa demonstrada pelo saldo agregado. Quem depende do turismo deve planejar o caixa para a baixa temporada.

Leitura comparada. Os três estados mostram perfis empresariais diferentes. Na Bahia, a transição da fábrica da BYD para processos industriais mais completos torna a homologação e a capacidade técnica variáveis comerciais decisivas; o faturamento de fornecedores locais depende da inserção efetiva na cadeia. Sergipe concentra investimentos de gás com ciclos longos e exigências de segurança e certificação. Em Alagoas, projetos de geração convivem com saldo de emprego pressionado pela sazonalidade agroindustrial; prestadores de serviço precisam distinguir a procura de curto prazo para obra da atividade recorrente depois da implantação.

A decisão gerencial muda conforme o tipo de cliente: empresas industriais devem mapear pacotes de contratação e certificações; negócios voltados ao consumidor devem observar a renda da praça, a sazonalidade e o risco de receber em prazos longos. A escala anunciada de investimento é referência de mercado, não previsão de vendas.

FONTES — g1 Bahia — BYD prevê carro 100% brasileiro até dezembro • BYD — 8 mil colaboradores • Governo de Sergipe — Eneva • Movimento Econômico — SEAP • Movimento Econômico — Origem Energia em Alagoas • Movimento Econômico — Mercurio Partners • Dados de atividade, emprego e varejo: fontes da **p. 36**.

BRASIL REGIONAL

Suape no centro; transmissão e mineração no Rio Grande do Norte

Nordeste: Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte

— indica série estadual ou recorte não disponível na fonte BCB consultada. Não representa variação zero.

PE Pernambuco

Nordeste



Marco Zero, Recife · Wilfredor · CC0 1.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
+3,8% / +4,9% / −0,5%	+36.874 (+2,4%)	+10,0% — maior do país

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Expansão da Refinaria Abreu e Lima, Ipojuca, R$ 12 bi a R$ 13,5 bi (anunciada/em planejamento; obra física não confirmada); APM Terminals em Suape, mais de R$ 2 bi (projeto autorizado); Neoenergia: investimento anunciado em Pernambuco, valor ainda não confirmado em fonte primária

Oportunidade potencial: o varejo cresceu 10% no recorte citado; projetos de Suape representam oportunidades de construção, montagem, logística e serviços vinculadas à execução das obras e à contratação formal de fornecedores. Risco: um avanço de 10% no varejo dificilmente se repete em 2027; quem expandir lojas deve usar premissas mais conservadoras.

PB Paraíba

Nordeste



Ponta do Seixas, João Pessoa · MTur Destinos · Domínio público

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
—	+17.953 (+3,3%)	+2,7%

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Dragagem do Porto de Cabedelo, R$ 71,2 mi (licitação concluída); Neoenergia: lote de transmissão de R$ 665,3 mi (leiloado em out/2026)

Oportunidade potencial: a dragagem de Cabedelo está associada ao objetivo de receber navios maiores; fornecedores devem confirmar o próximo processo de contratação, comprador e calendário antes de investir em capacidade. O distrito de Santa Rita não é considerado oportunidade acionável nesta edição, pois a fonte citada não confirma escopo e estágio. Risco: os projetos listados seguem condicionados a cronograma e contratação.

RN Rio Grande do Norte

Nordeste



Morro do Careca, Natal · Robertomarcio · CC BY-SA 4.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
+2,0% / +0,9% / — (série dessazonalizada não publicada)	**+6.650 (+1,3%) — menor saldo relativo do Nordeste depois de AL**	**+3,0%**

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Projeto Ferro Potiguar, mais de R$ 2,5 bi (em licenciamento); Porto-Indústria Verde em Caiçara do Norte, R$ 10 bi (estudos do BNDES); compensadores síncronos da AXIA (financiamento em negociação/carta-mandato; não contrato de financiamento fechado)

Oportunidade: mineração de ferro, energia eólica e transmissão criam demanda por serviços técnicos e ambientais. Risco: a maior parte da carteira está em estudo ou licenciamento; intenção anunciada não equivale a contrato.

Do projeto à receita. Em Pernambuco, o conjunto de empreendimentos de Suape favorece uma agenda de fornecedores de montagem e manutenção, mas há diferença entre ampliação industrial em execução e investimento apenas autorizado. Na Paraíba, intervenções portuárias e projetos de transmissão terão repercussão comercial de acordo com a abertura de lotes e as etapas de obra. No Rio Grande do Norte, mineração e infraestrutura portuária permanecem dependentes de licenciamento, estudos e estruturação financeira, enquanto serviços de operação existentes seguem outro ritmo.

Uma pequena empresa que deseje participar dessas cadeias deve identificar o comprador efetivo e o responsável pelo pacote de fornecimento, reunir documentos de habilitação e avaliar exigências de mobilização. A contratação só se torna economicamente atrativa quando preço, prazo de pagamento, deslocamento e obrigações de garantia preservam a margem projetada.

FONTES — g1 Pernambuco — transformação da indústria • Ministério de Portos e Aeroportos — APM Terminals Suape • JC — Neoenergia em Pernambuco • Ministério de Portos e Aeroportos — Cabedelo • WSCOM — transmissão na Paraíba • A União — Distrito Industrial Metropolitano • Movimento Econômico — Ferro Potiguar • Movimento Econômico — Porto-Indústria Verde • Veja — AXIA no Nordeste • Dados de atividade, emprego e varejo: fontes da **p. 36**.

BRASIL REGIONAL

Pecém, agroindústria no cerrado e ZPE de Bacabeira

Nordeste: Ceará, Piauí e Maranhão

— indica série estadual ou recorte não disponível na fonte BCB consultada. Não representa variação zero.

CE Ceará

Nordeste



Praia de Iracema, Fortaleza · Mayra Pavanello Munerato · CC BY-SA 4.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
+2,0% / +2,0% / −0,1%	**+37.697 (+2,7%)**	**+3,9%**

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

MG Motor (SAIC): montagem de elétricos em Horizonte, R$ 400 mi (anunciado); Complexo do Pecém: terminal integrado à Transnordestina (R$ 1,3 bi) e terminal de GLP (R$ 1,04 bi), em andamento

Oportunidade potencial: o polo automotivo de Horizonte e os projetos do Pecém compõem uma carteira industrial a acompanhar por cronograma e pacotes de compras; o crescimento de chegadas internacionais cria perspectiva comercial para Fortaleza conforme conectividade, gasto e ocupação locais. Risco: a montagem de veículos começa com baixo conteúdo local; a cadeia de fornecedores leva anos para se formar.

PI Piauí

Nordeste



Pedra Furada, Serra da Capivara · Josias de Melo Xavier · CC BY-SA 4.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
—	**+15.724 (+4,3%) — maior alta relativa do Nordeste**	**+0,4%**

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Complexo Nutriza (Grupo Tomazini), frigorífico de aves em Uruçuí, R$ 2,1 bi e 5 mil empregos (em implantação); Brasbio, etanol de milho em Uruçuí, R$ 1,18 bi (em obras)

Oportunidade potencial: a implantação dos dois projetos agroindustriais anunciados para Uruçuí exigirá compras de energia, moradia, transporte e serviços, na proporção das obras efetivamente contratadas; confirmar estágio, calendário, escala de contratação e fornecedores locais. Risco: a dispersão territorial eleva o custo de atendimento; o varejo estadual praticamente não cresceu.

MA Maranhão

Nordeste



Rua Portugal, Centro Histórico, São Luís · Prburley · CC BY 4.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
+1,4% / +0,8% / — (série dessazonalizada não publicada)	**+19.036 (+3,0%)**	**+1,4%**

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

ZPE de Bacabeira: R$ 23,2 bi aprovados pelo CZPE em ago/2026 (Hydeas, HBI verde, R$ 18,5 bi; 4Wood, biorrefinaria, R$ 2,7 bi; H2X, e-metanol, R$ 2 bi); State Grid: linha de ~1.500 km MA–TO–GO, entre Graça Aranha (MA) e Silvânia (GO), R$ 18,1 bi; desembarques desde agosto, com último descarregamento informado em setembro

Oportunidade potencial: o Porto do Itaqui e a linha de ultra-alta tensão concentram oportunidades de logística e serviços em etapas já executadas ou futuras, definidas por obras, licenças e contratos. As fontes citadas não demonstram, por si, que haja contratação aberta para fornecedores locais; confirmar comprador, pacote, cronograma e edital antes de projetar receita. Risco: os projetos da ZPE foram aprovados, mas dependem de financiamento e licenças; valores anunciados não equivalem a demanda contratada.

O elo entre investimento e mercado acessível. No Ceará, o avanço da carteira do Pecém e a intenção automotiva em Horizonte exigem observação das etapas de obra, localização dos fornecedores e conteúdo local efetivamente demandado. No Piauí, a concentração de plantas agroindustriais em Uruçuí altera a procura por energia, manutenção, transporte e serviços urbanos; a distância entre polos impõe custo de atendimento e disponibilidade de mão de obra. No Maranhão, projetos da ZPE de Bacabeira aprovados pelo CZPE dependem de financiamento e licenciamento, enquanto a obra de transmissão da State Grid segue cronograma de execução próprio.

Há três indicadores de acompanhamento para a prospecção: **Ceará**, publicação de pacotes industriais e cronogramas logísticos; **Piauí**, execução física das plantas e contratação de serviços locais; **Maranhão**, licenças e decisões de investimento para os projetos da ZPE, separadas dos contratos da linha de transmissão. Esses marcos tornam o monitoramento comercial mais preciso que a simples soma de anúncios de investimento.

FONTES — Adece — expansão do polo automotivo do Ceará • Governo do Ceará — investimentos no Pecém • Governo do Piauí — Complexo Nutriza • Governo do Piauí — Brasbio • MDIC — CZPE aprova investimentos • Jornal Pequeno — R$ 23,2 bi em Bacabeira • Movimento Econômico — transformadores da State Grid no Maranhão • PV Magazine — linha Graça Aranha–Silvânia • Dados de atividade, emprego e varejo: fontes da **p. 36**.

BRASIL REGIONAL

Quatro mercados, ritmos distintos de investimento e consumo

Centro-Oeste: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal

O IBCR do Centro-Oeste avançou **1,7% em doze meses até agosto de 2026** e **1,3% em agosto sobre julho**, na série dessazonalizada. A expansão mensal da região não elimina as diferenças entre suas unidades federativas. O agronegócio determina parte da sazonalidade de fornecedores e transportadores, enquanto projetos industriais e de infraestrutura criam ciclos próprios de contratação.

Mato Grosso

IBCR 12m / no ano	**≈0,0% / +0,2%**
Saldo de empregos jan–ago	**+37.672 (+4,0%)**
Varejo jan–ago	**+0,4%**

Mato Grosso do Sul

IBCR 12m / no ano	**+2,8% / +4,2%**
Saldo de empregos jan–ago	**+20.456 (+3,1%)**
Varejo jan–ago	**+3,1%**

Goiás

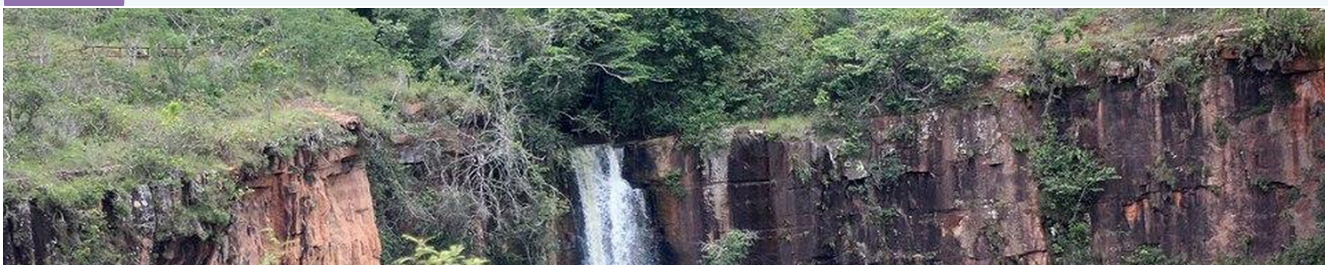
IBCR 12m / no ano	**+0,9% / −0,2%**
Saldo de empregos jan–ago	**+50.529 (+3,3%)**
Varejo jan–ago	**+1,2%**

Distrito Federal

IBCR 12m / no ano	**—**
Saldo de empregos jan–ago	**+31.321 (+3,0%)**
Varejo jan–ago	**+7,6%**

— indica série estadual ou recorte não disponível na fonte BCB consultada. Não representa variação zero.

MT **Mato Grosso** Centro-Oeste



Véu de Noiva, Chapada dos Guimarães · Andrea Weschenfelder · CC BY-SA 4.0

Mato Grosso — logística que acompanha a safra. A Ferrovia Estadual Rondonópolis–Lucas do Rio Verde, da Rumo, reúne investimento divulgado de R$ 5 bilhões, com primeiro trecho inaugurado em junho de 2026; a Energisa anunciou investimentos de R$ 9,3 bilhões até 2030. Para transportadores, empresas de armazenagem e prestadores de manutenção, o potencial comercial se concentra nas etapas efetivamente contratadas. O varejo quase estável (+0,4%) recomenda prudência ao extrapolar o dinamismo logístico para o consumo das cidades.

MS **Mato Grosso do Sul** Centro-Oeste

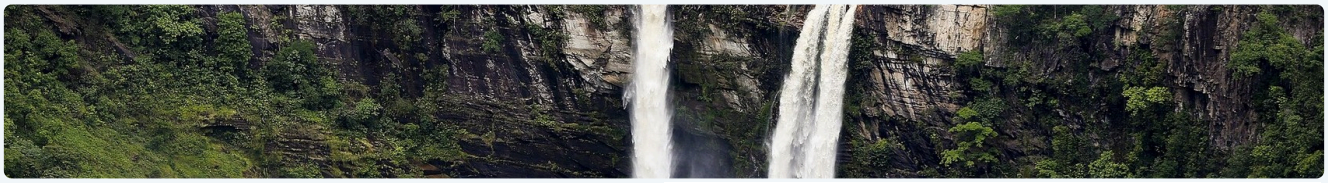


Gruta do Lago Azul, Bonito · Bruno Lenharo · CC BY-SA 4.0

Mato Grosso do Sul — o ciclo da celulose. A Arauco executa o Projeto Sucuriú, em Inocência, com investimento divulgado de US$ 4,6 bilhões e previsão de operação no fim de 2027. A implantação já modifica a procura local por infraestrutura e serviços. A questão empresarial relevante é a duração dessa demanda: contratos de alojamento, transporte e alimentação que dependem da obra exigem dimensionamento diferente dos serviços que permanecerão na operação industrial. O lote de transmissão de R$ 4,11 bilhões arrematado pela Celeo constitui outra frente, sujeita a seu cronograma contratual.

GO Goiás

Centro-Oeste



Chapada dos Veadeiros, Alto Paraíso de Goiás · Marcelo Camargo/Agência Brasil · CC BY 3.0 BR

Goiás — processamento agrícola e serviços técnicos. A Comigo desenvolve a planta de processamento de soja em Palmeiras de Goiás; a Inpasa investe na produção de etanol de grãos em Rio Verde. A Lundin Mining trata o projeto Saúva dentro de uma carteira de expansão que inclui Chapada: o orçamento total anunciado não deve ser atribuído integralmente a Saúva. Apesar do saldo positivo do emprego, o IBCR acumulado no ano permanece ligeiramente negativo, sinal de que investimentos pontuais não equivalem à expansão uniforme de toda a economia estadual.

DF Distrito Federal

Centro-Oeste



Congresso Nacional, Brasília · Agência Senado · CC BY 2.0

Distrito Federal — mercado consumidor e contratos públicos. O varejo acumula +7,6%, enquanto a Neoenergia Brasília anunciou R$ 3,1 bilhões para a rede até 2030. O consumo e os serviços de maior valor têm dinâmica distinta da agroindústria regional. Para fornecedores do poder público, a transição de mandato torna a execução orçamentária e os prazos de recebimento critérios centrais de seleção de contratos.

> **Leitura da Consultoria Ramalho.** A região oferece oportunidades em fases econômicas diferentes. Empresas que pretendem vender a grandes projetos devem mapear o comprador e a etapa de aquisição antes de ampliar estrutura; negócios voltados ao consumidor precisam testar preços e volume na praça em que atuam. O fluxo de capital de uma obra não representa automaticamente renda disponível para todo o território.

FONTES — Banco Central — Indicadores Econômicos Selecionados de 28/10/2026 · MTE — Novo Caged por UF · IBGE — PMC por UF · Rumo — trecho ferroviário em Mato Grosso (g1) · g1 — Energisa Mato Grosso · Arauco — Projeto Sucuriú · Campo Grande News — transmissão em MS · Comigo — nova indústria · Globo Rural — Inpasa e Comigo · Brasil Mineral — Lundin Mining · Correio Braziliense — Neoenergia Brasília.

BRASIL REGIONAL

Sudeste reúne crescimento desigual e diferentes motores de demanda

Sudeste: visão regional



Segundo o IES do BCB de 28/10/2026, o Sudeste avançou 1,9% em 12 meses e 2,4% no acumulado jan–ago (Tabela 2). Na série mensal dessazonalizada, a região caiu 0,8% em agosto, com forte recuo em Minas Gerais (−5,8%). A região concentra 529 mil dos 1,13 milhão de empregos formais criados no país entre janeiro e agosto de 2026.

UF	IBCR 12m (BCB IES, observado)	IBCR jan-ago (BCB IES, observado)	IBCR ago/jul (dessaz.)	Caged: saldo jan-ago	Varejo jan-ago
Rio de Janeiro	+4,8%	+5,0%	+0,7%	+77.670 (+2,0%)	+1,4%
Espírito Santo	+4,5%	+4,7%	−1,0%	+21.403 (+2,3%)	+1,9%
Minas Gerais	+2,2%	+2,8%	−5,8%	+123.176 (+2,5%)	+0,4%
São Paulo	+0,7%	+1,2%	+0,2%	+306.883 (+2,1%)	0,0%

As diferenças de IBCR entre os estados são compatíveis com estruturas produtivas distintas, mas não demonstram causalidade. A indústria extrativa cresceu 12,0% sobre o 2º tri/2025 (12,5% no 1º semestre); o dado nacional não prova que petróleo explique sozinho o desempenho de RJ e ES. O IBCR estadual não é comparável ao PIB nacional. São Paulo teve varejo acumulado estável no recorte citado.

Esta análise não mede densidade de clientes por região. Para quem vende no Sudeste, a decisão deve estimar o mercado acessível por segmento e localidade, considerando número de compradores-alvo, concorrência, custo comercial e capacidade de atendimento.

O Sudeste combina a escala do consumo e da indústria de São Paulo, a estrutura mineral e industrial de Minas Gerais e cadeias de petróleo, gás, portos e logística do Rio de Janeiro e do Espírito Santo. O IBCR indica ritmos estaduais distintos; atribuir o crescimento de um estado a um setor específico exige séries desagregadas que não estão reproduzidas nesta página. Por isso, as hipóteses setoriais devem ser confrontadas com os indicadores e projetos analisados nas páginas estaduais seguintes.

Para empresas que vendem para mais de um estado da região, a concentração de clientes em grandes centros reduz parte do custo comercial, mas exige calcular o atendimento por praça. A oportunidade mais promissora não é necessariamente o estado com a maior taxa de crescimento: importa encontrar compradores acessíveis, contratos com margem e condições de recebimento compatíveis com a estrutura da empresa.

FONTES — Banco Central — IES de 28/10/2026, Tab. 2–3 • Banco Central — SGS • Códigos, memória e séries mensais: anexo técnico IBCR • DGABC — IBCR de agosto • MTE — Caged por UF • IBGE — PMC por UF

BRASIL REGIONAL

São Paulo e Rio de Janeiro: mercados distintos, decisões comerciais específicas

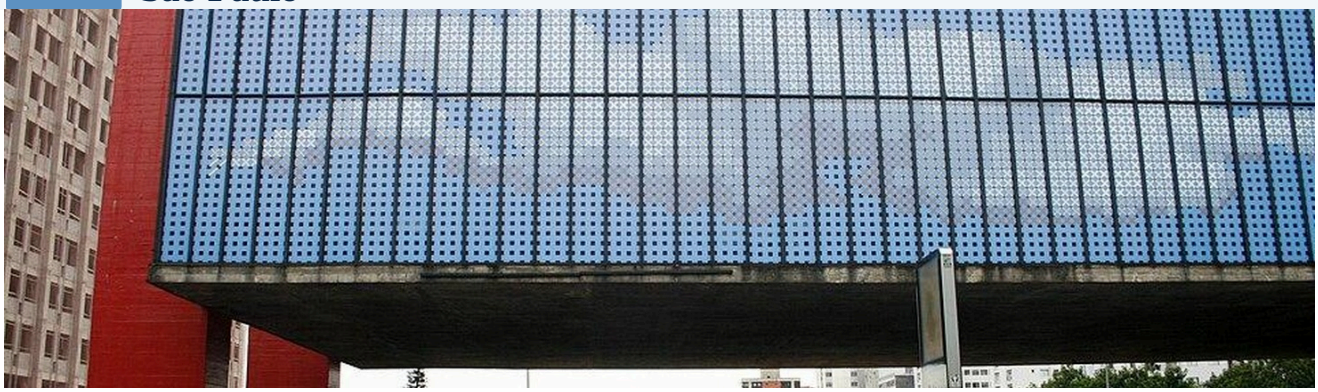
Sudeste: São Paulo e Rio de Janeiro

São Paulo e Rio de Janeiro reúnem uma parcela decisiva do mercado fornecedor e consumidor do país, mas os indicadores recentes descrevem conjunturas distintas. No acumulado de doze meses até agosto de 2026, o IBCR marcou **+0,7% em São Paulo** e **+4,8% no Rio de Janeiro**. Essa diferença não autoriza atribuir toda a expansão fluminense a um único setor: a composição da atividade deve ser investigada separadamente.

Unidade federativa	IBCR 12 meses / jan-ago	Caged jan-ago	Varejo jan-ago
São Paulo	+0,7% / +1,2%	+306.883 (+2,1%)	0,0%
Rio de Janeiro	+4,8% / +5,0%	+77.670 (+2,0%)	+1,4%

— indica série estadual ou recorte não disponível na fonte BCB consultada. Não representa variação zero.

SP **São Paulo** Sudeste



MASP, São Paulo · Andredeak · CC BY-SA 3.0

São Paulo — especialização em um mercado de grande escala. A Hitachi Energy anunciou em 22/10/2026 investimento adicional de R$ 385 milhões em Pindamonhangaba e Guarulhos para fabricação de componentes de transformadores de alta tensão; o projeto inclui nova capacidade industrial e ampliação de materiais isolantes. A natureza do anúncio define um ciclo industrial: engenharia e instalação primeiro, depois manutenção, componentes e serviços. Em Mogi das Cruzes, a Cymi arrematou lote de transmissão com investimento estimado em R$ 1,07 bilhão, sujeito às etapas regulatórias e contratuais do empreendimento. A PPP da nova sede estadual, por sua vez, teve contrato assinado, com valor divulgado de R$ 6 bilhões. Anúncio de ampliação, lote arrematado e contrato assinado não são estágios comerciais equivalentes.

Com IBCR de +0,7% em doze meses e varejo sem avanço no acumulado de janeiro a agosto, a escala paulista não elimina a seleção de clientes. Para fornecedores industriais, a vantagem reside em especialização, qualificação técnica e prazos confiáveis; para comércio e serviços, a gestão deve avaliar margem por unidade de negócio e custo de aquisição de clientes, e não tomar densidade populacional como prova de demanda acessível.

RJ

Rio de Janeiro

Sudeste



Enseada de Botafogo e Pão de Açúcar, Rio de Janeiro · Leandro Ciuffo · CC BY 2.0

Rio de Janeiro — cadeia de óleo e gás e novas frentes de investimento. O IBCR fluminense avançou 4,8% em doze meses e 5,0% de janeiro a agosto, enquanto o varejo acumulou apenas 1,4%. A divergência exige separar a expansão de atividades exportadoras e intensivas em capital da renda efetivamente convertida em vendas no comércio local; o IBCR agregado não permite, isoladamente, medir a contribuição exata de petróleo e gás. Em Itaboraí, a Petrobras descreve o Complexo de Energias Boaventura com unidades de processamento de gás, projetos industriais e parque termelétrico. As UTEs I e II descritas na página institucional somam 1.800 MW de capacidade projetada (1.200 MW e 600 MW), mas a licença prévia, os processos de contratação e o planejamento de fases não equivalem a geração em operação. A Firjan apresenta estimativas de empregos vinculadas ao complexo; são expectativas de impacto, não admissões comprovadas.

O Leste Fluminense — Itaboraí, São Gonçalo, Niterói e Maricá — reúne prestadores em posição logística para acompanhar as contratadas de Boaventura. A proximidade só representa vantagem depois da homologação, da comprovação de capacidade técnica e da comparação entre custo de mobilização e margem. No Galeão, os anúncios de centro de testes da BYD, logística e hotelaria remetem a compradores e prazos específicos, ainda distintos do efetivo volume contratado. O Rio AI City resulta de articulação pública para viabilizar um polo de data centers; seus valores de investimento divulgados exigem separar aportes iniciais e projeções de longo prazo, sem converter potencial de financiamento em carteira firme de fornecedores.

> **Leitura da Consultoria Ramalho.** Em São Paulo, a vantagem competitiva de uma PME tende a surgir de especialização verificável, integração à cadeia industrial e eficiência comercial. No Rio, a janela mais próxima envolve habilitação em cadeias técnicas de óleo e gás e monitoramento de investimentos em infraestrutura, logística e data centers. O empresário deve classificar cada oportunidade em quatro estados — anúncio, licenciamento/contratação, obra e operação — e exigir evidência de comprador, escopo, volume, prazo e garantias antes de deslocar capital. O tamanho de um projeto externo é informação de mercado; a contribuição que ele deixa no caixa da empresa contratada é o critério de decisão.

FONTES — Hitachi Energy — comunicado oficial de 22/10/2026 · Prefeitura de Pindamonhangaba — evolução do empreendimento, 23/10/2026 · BNDES — protocolo para o Rio AI City, 01/07/2025 · Banco Central — IES de 28/10/2026 · MTE — Novo Caged por UF · IBGE — PMC por UF · Valor — Hitachi Energy · UOL/Reuters — Cymi · g1 SP — PPP da sede administrativa · Petrobras — Complexo Boaventura · Firjan — Leste Fluminense · O Dia — investimentos no Galeão · g1 Rio — Rio AI City.

BRASIL REGIONAL

Transformadores e alimentos em Minas; aço e data center no Espírito Santo

Sudeste: Minas Gerais e Espírito Santo

— indica série estadual ou recorte não disponível na fonte BCB consultada. Não representa variação zero.

MG

Minas Gerais

Sudeste



Igreja São Francisco de Assis, Pampulha, BH · Mateus Mendonça Ramos Simões · CC BY-SA 4.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
+2,2% / +2,8% / −5,8%	**+123.176 (+2,5%)**	**+0,4%**

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

Tsea: complexo de transformadores em Contagem, investimento divulgado de até R$ 1,1 bi para expansão de capacidade industrial (escopo e cronograma em definição); Nestlé: fábrica de fórmulas infantis em Ituiutaba, R$ 600 mi, parte de um plano de R$ 2 bi em nutrição (anunciado em set/2026); Cicopal: fábrica de salgadinhos em Patrocínio, mais de R$ 180 mi (inaugurada em fev/2026)

Oportunidade potencial: os projetos de equipamentos elétricos e agroindústria entram na carteira de prospecção de serviços técnicos e manutenção, com previsão de receita condicionada a cronograma, contratação e localização confirmados. Risco: a queda de 5,8% em agosto foi a maior entre os estados pesquisados e o varejo está estagnado; a amplitude territorial exige separar polos industriais, mineração e serviços urbanos.

ROTEIRO DE PROSPECÇÃO — MINAS GERAIS

Um estado, vários mercados

- **Segmente por polo:** equipamentos elétricos na região metropolitana, mineração, indústria do Triângulo e serviços urbanos.
- **Confirme estágio e comprador** dos projetos citados (Tsea, Nestlé, Cicopal) antes de propor fornecimento.
- **Acompanhe o IBCR mensal:** a queda de 5,8% em agosto (série dessazonalizada) pede cautela com metas de curto prazo.

ES

Espírito Santo

Sudeste



Convento da Penha, Vila Velha · Tavelini · CC BY-SA 4.0

ATIVIDADE (IBCR)	EMPREGO (CAGED)	COMÉRCIO (PMC)
+4,5% / +4,7% / −1,0%	**+21.403 (+2,3%)**	**+1,9%**

PROJETOS E MOVIMENTOS — ESTÁGIO INFORMADO

ArcelorMittal: laminador a frio e linha de revestimento em Tubarão (Serra), R$ 4 bi a R$ 5 bi (aprovado em ago/2026); Projeto Rubi, data center de IA em Baixo Guandu, 100 MW; R$ 7,4 bi estimados pelo empreendedor para o módulo divulgado (em licenciamento, desenvolvimento e captação; não investimento aprovado); pacote municipal de até R$ 1,1 bi em projetos anunciados/potenciais em São Mateus, não contratos ou desembolsos comprovados

Oportunidade potencial: aço, petróleo e portos são setores relevantes no ES; o projeto da ArcelorMittal reúne etapas de investimento com perspectiva de contratação de montagem industrial, a qual depende do avanço efetivo do empreendimento. Não atribuir o crescimento estadual a esses setores sem decomposição. Risco: exposição a preços internacionais de minério, aço e petróleo e ao câmbio; o data center ainda está em fase de licenciamento.

Minas e Espírito Santo exigem estratégias comerciais distintas. Em Minas Gerais, a dimensão territorial separa os mercados de equipamentos elétricos da região metropolitana, a atividade mineradora, a indústria do Triângulo e os serviços urbanos. A queda mensal do IBCR é um sinal de volatilidade da atividade no período, mas não define isoladamente a trajetória desses polos. O fornecedor precisa investigar a demanda por segmento e o estágio das compras industriais.

No Espírito Santo, grandes projetos de siderurgia e infraestrutura digital convivem com atividades portuárias, comércio exterior e serviços especializados. A exposição a commodities e câmbio exige planejamento de preço e de prazo de recebimento; no caso do Projeto Rubi, o estágio de licenciamento recomenda tratar o montante divulgado como potencial de prospecção, nunca como receita a incorporar ao orçamento. Em ambas as economias, a diferenciação comercial deve estar apoiada na competência técnica e na capacidade de cumprir contratos com custos logísticos conhecidos.

FONTES — O Tempo — Tsea em Contagem • Nestlé — nova fábrica de fórmulas infantis • g1 Triângulo — Nestlé em Ituiutaba • Cicopal — nova fábrica em Patrocínio • g1 ES — ArcelorMittal em Tubarão • Tribuna Online — Projeto Rubi • g1 ES — investimentos em São Mateus • Dados de atividade, emprego e varejo: fontes da **p. 45**.

ROTEIRO DE PROSPECÇÃO — ESPÍRITO SANTO

- **ArcelorMittal:** acompanhe as etapas de contratação de montagem industrial em Tubarão.
- **Projeto Rubi:** trate como oportunidade em licenciamento, não como demanda.
- **Câmbio e commodities:** preveja cláusulas de reajuste em contratos ligados a minério, aço e petróleo.

BRASIL REGIONAL

Indústria e agroindústria sustentam a atividade, com riscos distintos por estado

Sul: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul

O IBCR do Sul cresceu **2,5% em doze meses** e **2,4% no acumulado de janeiro a agosto de 2026**. A estabilidade mensal de agosto, na série dessazonalizada, não descreve a trajetória inteira da região. Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul têm bases produtivas distintas, e essa diversidade exige que investimentos e riscos sejam examinados por estado.

Unidade federativa	IBCR 12 meses / jan-ago	Caged jan-ago	Varejo jan-ago
Paraná	+1,8% / +1,8%	+76.261 (+2,4%)	+3,4%
Santa Catarina	+2,1% / +1,7%	+66.906 (+2,6%)	+4,1%
Rio Grande do Sul	+3,5% / +3,6%	+38.054 (+1,4%)	+0,7%

— indica série estadual ou recorte não disponível na fonte BCB consultada. Não representa variação zero.

PR **Paraná** Sul



Jardim Botânico, Curitiba · Faestorilio · CC BY-SA 3.0

Paraná — diversificação industrial e agroindustrial. A LG inaugurou fábrica de refrigeradores em Fazenda Rio Grande, com investimento de R$ 1,5 bilhão. O Grupo Potencial anunciou expansão industrial na Lapa e a Horse Powertrain inaugurou investimento de R$ 200 milhões em São José dos Pinhais. A diferença entre planta em operação e expansão anunciada determina a fase em que os fornecedores devem prospectar. No interior, cooperativas e agroindústria fazem do câmbio e dos preços agrícolas fatores relevantes para o resultado; na Grande Curitiba, os compradores industriais exigem consistência de qualidade e capacidade de entrega.

SC **Santa Catarina** Sul



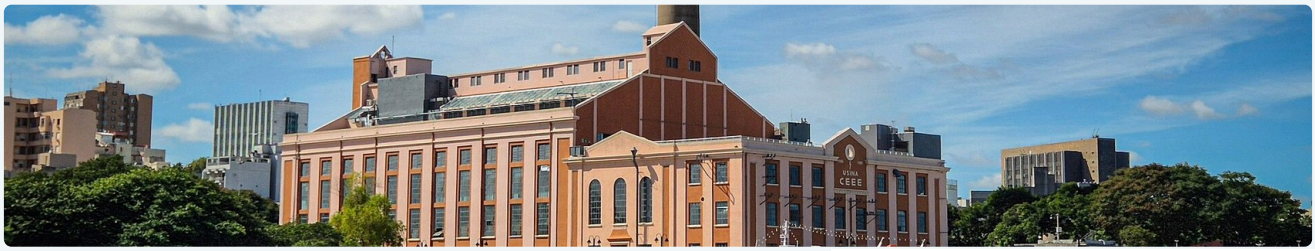
Ponte Hercílio Luz, Florianópolis · João Thiago da Silva · CC BY-SA 4.0

Santa Catarina — produtividade e especialização. O varejo acumulado de +4,1% convive com projetos industriais de perfis diferentes. A unidade de rações da Nestlé Purina, em Vargeão, já foi inaugurada; o investimento da United Imaging Healthcare em Joinville foi anunciado com protocolo assinado, com instalação prevista para o segundo semestre de 2027. Para prestadores de manutenção, automação e serviços corporativos, a oportunidade comercial se define pelo estágio da planta e pelas exigências técnicas. O risco operacional está em assumir novos contratos sem medir a disponibilidade de especialistas e o tempo de formação das equipes.

RS

Rio Grande do Sul

Sul



Usina do Gasômetro, Porto Alegre · Lenny Maidana · CC BY-SA 4.0

Rio Grande do Sul — investimentos de longo prazo e recuperação seletiva. O estado apresenta a maior expansão do IBCR entre os três no acumulado de doze meses (+3,5%), mas o varejo avançou apenas 0,7% no ano. A CMPC obteve licença prévia para o Projeto Natureza, de valor estimado em R$ 27 bilhões, e ainda depende das etapas seguintes antes do início das obras. A Soli3 iniciou a implantação de complexo de biodiesel e processamento de soja em Cruz Alta, com investimento divulgado de R$ 1,25 bilhão. O legado das enchentes deve continuar no radar de continuidade operacional, sem supor que toda a variação do indicador decorra de efeito de base.

> **Leitura da Consultoria Ramalho.** No Sul, projetos industriais e agroindustriais indicam oportunidades diferentes para quem fornece durante obras e para quem atende a operação recorrente. A avaliação de cada contrato deve considerar prazos, assistência técnica, deslocamento e capital de giro. O dinamismo das cadeias exportadoras também exige sensibilidade a câmbio, preço das commodities e riscos logísticos. Uma análise estadual revela oportunidades que ficam invisíveis na média regional.

FONTES — Banco Central — IES de 28/10/2026 · MTE — Novo Caged por UF · IBGE — PMC por UF · Governo do Paraná — Grupo Potencial · Folha — fábrica da LG · Gazeta do Povo — Horse Powertrain · NSC Total — United Imaging Healthcare · IMA/SC — Nestlé em Vargeão · Sema/RS — licença prévia do Projeto Natureza · Cotrijal — início das obras da Soli3.

BRASIL REGIONAL

Rastrear o comprador antes de transformar projetos em contratos

Conexões entre regiões



Os projetos distribuídos pelas regiões abrem oportunidades de conexão entre cadeias de fornecimento, desde que a empresa tenha capacidade técnica, econômica e logística para atender o comprador. A matriz seguinte explicita a situação observada na data de corte e o próximo marco comercial que merece acompanhamento; nenhum gatilho indicado equivale a venda assegurada:

BYD Camaçari

COMPRADOR / CONTRATANTE
BYD

LOCAL/ROTA
BA

ESTÁGIO EM 31/10/2026
Unidade em operação; expansão futura anunciada

PRÓXIMO GATILHO A MONITORAR (NÃO CONFIRMADO)
Cadastro/homologação e pacote de compra aberto pela BYD

OFERTA A TESTAR (HIPÓTESE)
Componentes, automação, manutenção e logística

Bipolo Graça Aranha–Silvânia

COMPRADOR / CONTRATANTE
Graça Aranha Silvânia Transmissora de Energia S.A. (GATE) , responsável pelo empreendimento; CET Brazil , executora declarada do escopo das estações conversoras

LOCAL/ROTA
MA–TO–GO

ESTÁGIO EM 31/10/2026
Implantação autorizada (LI nº 1563/2026); obras das subestações em andamento

PRÓXIMO GATILHO A MONITORAR (NÃO CONFIRMADO)
Identificação do pacote e do responsável pela subcontratação de serviços complementares, sem pressupor certame aberto

OFERTA A TESTAR (HIPÓTESE)
Instalações auxiliares, manutenção e serviços técnicos, conforme escopo e homologação

Arauco Sucuriú

COMPRADOR / CONTRATANTE
Arauco

LOCAL/ROTA
MS

ESTÁGIO EM 31/10/2026
Obra em andamento; operação prevista para o fim de 2027

PRÓXIMO GATILHO A MONITORAR (NÃO CONFIRMADO)
Pacotes de fornecedores e cronograma publicados pela empresa/contratada

OFERTA A TESTAR (HIPÓTESE)
Engenharia, montagem, alojamento, transporte e manutenção

CMPC Projeto Natureza

COMPRADOR / CONTRATANTE
CMPC

LOCAL/ROTA
RS

ESTÁGIO EM 31/10/2026
Licença Prévia; depende de Licença de Instalação

PRÓXIMO GATILHO A MONITORAR (NÃO CONFIRMADO)
Emissão da LI e posterior calendário de compras

OFERTA A TESTAR (HIPÓTESE)
Engenharia e montagem, somente após novos marcos

Ferrovia Estadual Rondonópolis–Lucas do Rio Verde

COMPRADOR / CONTRATANTE
Rumo

LOCAL/ROTA
MT

ESTÁGIO EM 31/10/2026
Em construção; primeiro trecho inaugurado em jun/2026

PRÓXIMO GATILHO A MONITORAR (NÃO CONFIRMADO)
Próximos trechos, licenças e contratos de fornecimento

OFERTA A TESTAR (HIPÓTESE)
Logística, terminais e tecnologia ferroviária

Térmicas do Complexo Boaventura

COMPRADOR / CONTRATANTE
Petrobras

LOCAL/ROTA
RJ

ESTÁGIO EM 31/10/2026
Plano de negócios inclui novas térmicas; operação não confirmada

PRÓXIMO GATILHO A MONITORAR (NÃO CONFIRMADO)
Licenças, decisão final e cronograma de contratação

OFERTA A TESTAR (HIPÓTESE)
Serviços de óleo e gás após decisão e contratação

Sergipe Águas Profundas (SEAP)

COMPRADOR / CONTRATANTE
Petrobras

LOCAL/ROTA
SE

ESTÁGIO EM 31/10/2026
Planejamento/desenvolvimento; orçamento e compras não confirmados

PRÓXIMO GATILHO A MONITORAR (NÃO CONFIRMADO)
Aprovação, decisão de investimento e plano de suprimentos

OFERTA A TESTAR (HIPÓTESE)
Serviços marítimos, ambientais e de engenharia a validar

A EPE identifica a GATE como administradora do bipolo e a vincula à State Grid Brazil Holding; o Ministério de Minas e Energia registra a Licença de Instalação nº 1563/2026, emitida em junho de 2026. A CET Brazil descreve, em página corporativa, sua execução das estações conversoras de Graça Aranha e Silvânia. **Isso identifica a concessionária do empreendimento e uma executora de escopo específico, não comprova que exista um pacote adicional aberto à contratação.** A identificação de novos compradores e subcontratantes deve seguir o contrato efetivo de cada escopo. Como o site da CET não informa data de atualização, seus indicadores de progresso não foram incorporados como situação comprovada em 31/10/2026.

Os demais estágios resumem as fontes das páginas regionais; “próximo gatilho” é etapa a acompanhar, não data ou compra confirmada. Para Boaventura, os **1.800 MW de capacidade projetada** das UTEs I e II não são capacidade em operação e não devem ser somados a outros anúncios de expansão sem comprovação de projetos distintos.

A oportunidade potencial deve ser testada projeto a projeto: as fontes confirmam iniciativas e estágios, mas não comprovam contratos disponíveis, editais abertos ou habilitação de fornecedores. A análise comercial começa por identificar qual etapa da cadeia a empresa consegue atender com vantagem. O custo completo de um contrato distante inclui deslocamento, suporte pós-venda, estoque local e prazo de recebimento. Quando o custo real de manutenção e viagens supera o estimado, a margem contratual diminui, mesmo que a proposta inicial pareça lucrativa.

Regra prática: antes de aceitar um cliente em outra região, calcular a margem depois do custo de atendimento recorrente — e não apenas do primeiro fornecimento. Para cada projeto, registrar comprador, estágio, próxima data de contratação, requisito de homologação, custo de atendimento e critério de go/no-go; atualizar quando o cronograma mudar.

Como converter inteligência em prospecção. A sequência comercial começa pelo estágio do investimento e pelo responsável por comprar, passa pela elegibilidade do fornecedor e termina na comparação entre margem, prazo e capacidade. Um fabricante de componentes elétricos localizado em São Paulo, por exemplo, identifica

primeiro a GATE como responsável pelo empreendimento e a CET como executora das conversoras; em seguida, verifica quem realiza compras para o item de interesse, quais fornecimentos já estão contratados e se existe processo de qualificação. A especialidade setorial, isoladamente, não comprova acesso ao contrato. Para empresas de serviços, mobilização de equipes, deslocamentos e requisitos de segurança são partes do custo total.

A **seção de Autodiagnóstico** permite identificar se a própria organização está preparada para capturar essas oportunidades. Quando a empresa não dispõe de controle de margem, caixa ou capacidade, a prioridade é corrigir a restrição antes de transformar uma sinalização de mercado em compromisso operacional.

FONTES — Empresa de Pesquisa Energética — GATE e State Grid, 03/07/2025 • Ministério de Minas e Energia — LI nº 1563/2026 e execução, 08/06/2026 • CET Brazil — descrição corporativa do escopo das conversoras; data de atualização não informada • BYD — colaboradores em Camaçari • PV Magazine — rota Graça Aranha–Silvânia via TO • Arauco — Projeto Sucuriú • Sema/RS — licença prévia CMPC • Petrobras — Complexo Boaventura • Movimento Econômico — SEAP

DO PROJETO AO PEDIDO

Cinco passos para transformar um investimento anunciado em venda

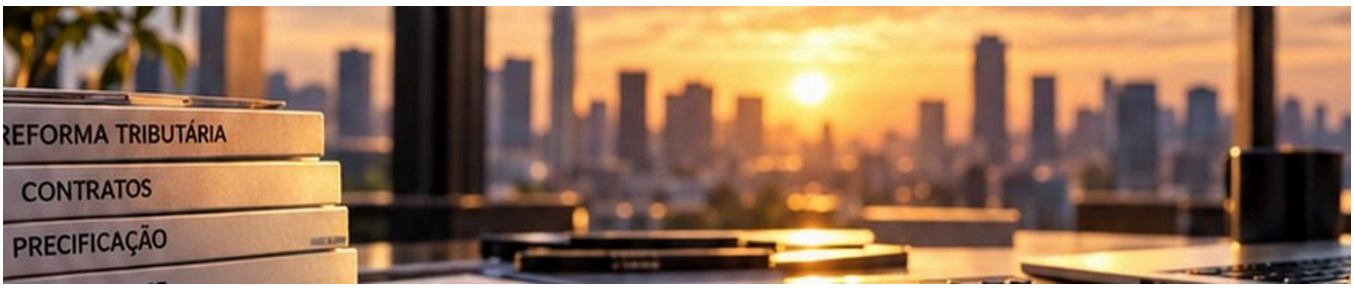
- **1. Confirme o estágio** — licença, obra ou operação — e a data do próximo marco verificável.
- **2. Identifique quem compra:** empreendedor, EPC (empresa de engenharia, suprimento e construção), montadora ou subcontratada.
- **3. Verifique o que já foi contratado** e quais pacotes de fornecimento ainda estão abertos.
- **4. Cumpra a qualificação exigida:** cadastro de fornecedor, certificações, segurança do trabalho e garantias.
- **5. Calcule a margem completa**, incluindo mobilização, deslocamentos, prazo de recebimento e custo financeiro.

Se algum passo não puder ser cumprido, a oportunidade deve permanecer em monitoramento, sem compromisso de capital.

GESTÃO E VALOR

Receita em alta, margem sob pressão: o custo completo do contrato

Preço, margem e valor percebido



Três variáveis exigem atualização da formação de preços para 2027: as projeções de inflação próximas ou superiores a 5%, a redução da jornada prevista pela EC 141/2026 e as novas regras de tributação do consumo. A inflação contratual depende do índice e da data-base; o aumento teórico de **4,76% no custo da hora contratada**, ao passar de 44 para 42 horas com salário mensal constante, não representa automaticamente elevação igual da folha; a CBS exige cálculo por regime e operação. A perda de margem ocorre quando o custo efetivo de entregar cresce mais rápido que o preço líquido recebido.

Pergunta de gestão	Por que importa agora
Qual é a margem de contribuição de cada produto e contrato depois de impostos e descontos?	A CBS inicia a transição em 2027; efeito depende do regime, crédito elegível e regulamentação
Quais contratos têm reajuste anual e quando?	O Focus e o cenário do BC apontavam inflação próxima/acima de 5%; o reajuste depende do contrato
Quais clientes exigem mais prazo e mais atendimento?	Se o recebível for financiado integralmente, o custo aproximado é 1,84% por mês equivalente, à taxa anual efetiva citada; use a taxa efetiva e a convenção de dias do contrato
O preço de importados está atualizado com o dólar atual?	O câmbio subiu 9,15% na semana pós-eleição

Dois clientes com a mesma receita apresentam contribuições econômicas diferentes quando seus custos de atendimento, logística e financiamento divergem: um exige atendimento frequente, prazo longo e adaptações; outro compra itens padronizados e paga em menos tempo. A análise por contrato mostra quais relações sustentam crescimento. Para cada contrato prioritário, registrar margem de contribuição após tributos, prazo, custo financeiro, logística e necessidade de atendimento; definir limite mínimo de margem aprovado pela empresa e reavaliar quando a premissa tributária ou cambial mudar.

A ferramenta de decisão é a margem de contribuição por produto e contrato depois de tributos, descontos, logística, prazo e atendimento. Mesmo faturamento não implica igual resultado econômico entre contratos: um exige visitas recorrentes, financiamento de estoque e recebimento longo; outro utiliza estrutura já disponível e recebe mais cedo. Para priorizar clientes, o gestor precisa comparar a contribuição efetiva e o capital comprometido, não somente a receita nominal.

PERGUNTA PARA O EMPRESÁRIO

Qual contrato permaneceria atraente se os custos de reposição, a disponibilidade de horas e o prazo de recebimento fossem recalculados com as premissas de 2027?

FONTES — Banco Central — crédito livre PJ, set/2026 • Banco Central — Focus de 26/10/2026 • Senado — TCU calcula CBS em 11,3% • Banco Central — câmbio e decisão Copom

GESTÃO E VALOR

A produtividade determina quanto crescimento cabe na operação

Processos, produtividade e pessoas



PEDIDO → EXECUÇÃO → CONTROLE → ENTREGA

A redução da jornada semanal altera a quantidade de horas contratadas disponível para empresas com equipes próximas do limite legal. A primeira etapa da EC 141 começa em **16 de dezembro de 2026**. Antes de ampliar a folha, a administração precisa entender como o trabalho se distribui ao longo do dia e quais atividades consomem capacidade sem gerar valor para o cliente.

Um atendimento que deveria ser concluído no primeiro contato, mas exige três retornos por erro de informação, ocupa horas que poderiam atender novos pedidos. A mesma lógica vale para uma oficina que refaz serviços por falta de especificação ou para uma operação administrativa que depende de lançamentos duplicados. Os gargalos surgem na passagem do trabalho entre pessoas e setores; por isso, o diagnóstico deve acompanhar o fluxo completo, e não apenas a produtividade individual.

Medida operacional	Indicador de resultado
Identificar as etapas que geram retrabalho	Horas refeitas por semana e percentual de serviços reabertos
Ajustar a escala à demanda efetiva	Cobertura nos horários de pico e horas extras recorrentes
Padronizar informações e automatizar tarefas repetitivas	Tempo por atendimento e taxa de erro após a mudança
Proteger funções técnicas essenciais	Prazo de reposição, tempo de treinamento e continuidade das entregas

Exemplo ilustrativo. Uma equipe que executa 200 atendimentos mensais e refaz 15% deles realiza 30 retrabalhos. Se cada retrabalho ocupa 40 minutos, são **20 horas por mês** aplicadas a correções. Reduzir o índice para 5% recupera aproximadamente **13 horas e 20 minutos mensais**. Essa capacidade só se converte em receita adicional quando existe demanda e a organização consegue direcionar o tempo recuperado às atividades certas.

Tecnologia deve entrar depois da identificação do gargalo. Automatizar uma tarefa defeituosa preserva o erro em velocidade maior. O teste de qualquer ferramenta precisa comparar prazo, erro e custo operacional antes e depois da implantação.

PERGUNTA PARA O EMPRESÁRIO

Que parcela da capacidade da sua equipe está comprometida com retrabalho, atrasos e atividades que o cliente não remunera?

FONTES — Câmara dos Deputados — EC 141/2026 · MTE — Novo Caged por UF. Exemplo de retrabalho: simulação ilustrativa da consultoria.

GESTÃO E VALOR

Critérios comuns evitam contratos acima da capacidade

Governança e decisões de investimento



PREMISSAS → ALÇADAS → DECISÃO → MONITORAMENTO

> Como ler os critérios: demanda verifica se existem pedidos e compradores; margem mede o retorno após custos; caixa estima o capital exigido; capacidade confirma condições de entrega; risco identifica dependências que podem comprometer o resultado.

O crescimento amplia a quantidade e o impacto das decisões. Quando comercial, operações e finanças utilizam premissas incompatíveis, cresce o risco de contratos acima da capacidade e investimentos que ultrapassam a liquidez disponível.

Uma governança proporcional ao porte responde a três perguntas: quem decide cada tipo de compromisso (alçadas), quais evidências sustentam a decisão (margem, caixa, capacidade) e como os resultados serão acompanhados (indicadores mensais).

A decisão de investimento deve passar por uma avaliação integrada. O retorno precisa ser calculado com o custo de capital efetivamente aplicável à operação, e não automaticamente com a Selic. O cenário de estresse da **seção Cenários para o semestre** mostra se a empresa suporta atrasos de recebimento e queda de vendas. Para ampliar a estrutura, a demanda que justifica o projeto deve ter evidências comerciais compatíveis com seu risco, e o prazo de recuperação não deve comprometer o capital de giro necessário à operação atual.

Em empresas com vários sócios, o conselho consultivo acrescenta disciplina quando possui mandato, informações confiáveis, competências complementares e acompanhamento das recomendações. A direção permanece responsável pelas decisões e pela execução. Cada compromisso relevante precisa de registro das premissas, do decisor, da data de revisão e dos indicadores que revelarão desvio entre o previsto e o realizado.

Considere a contratação de uma nova linha de produção para atender um cliente. A área comercial confirma preço e quantidade; operações mede a capacidade adicional e a necessidade de treinamento; finanças calcula estoque, investimento, prazo e caixa disponível. Sem essas informações, cada área enxerga apenas uma parte do retorno. A governança reduz o risco de decisões baseadas em projeções incompatíveis e permite suspender ou redimensionar o investimento antes de comprometer recursos irreversíveis.

PERGUNTA PARA O EMPRESÁRIO

Quem tem autoridade para aprovar um compromisso relevante — e quais informações precisa apresentar antes de assumir esse risco?

FONTES — Elaboração da consultoria; parâmetros de crédito e caixa nas **pp. 20 e 21**, premissas de cenário na **seção Cenários para o semestre** e regras tributárias nas **pp. 15 a 19**.

GESTÃO E VALOR

Quanto vale o negócio diante do caixa que conseguirá gerar?

Valuation e transações empresariais



O valor econômico de uma empresa depende do fluxo de caixa que ela entregará aos investidores ao longo do tempo, dos investimentos necessários para sustentá-lo e do risco associado a esses resultados. A avaliação começa por verificar se os números históricos representam uma operação recorrente. Sem normalização e análise específica, receitas extraordinárias, despesas dos sócios, concentração de clientes e necessidades de capital de giro distorcem a leitura do resultado usado na negociação.

A taxa básica de juros e a taxa média do crédito empresarial influenciam as condições de financiamento, mas **não são, isoladamente, taxas adequadas para descontar o fluxo de caixa de qualquer companhia**. O custo de capital deve refletir os riscos específicos do negócio, sua estrutura de financiamento e a moeda dos fluxos projetados. Assim, empresas com receita equivalente apresentam avaliações distintas quando diferem na previsibilidade de caixa, nos investimentos e na concentração de clientes: uma exige aportes contínuos e concentra vendas em poucos clientes; a outra converte resultados em caixa com maior previsibilidade.

Em uma transação, o preço pedido expressa a expectativa do vendedor. Para o comprador, a diligência precisa verificar a sustentabilidade das margens, os passivos, os investimentos futuros e a continuidade da operação sem dependência excessiva de pessoas-chave. Para o vendedor, demonstrar a qualidade desses fatores fortalece a negociação e reduz a distância entre valor estimado e preço realizável. Mudanças tributárias e trabalhistas esperadas para 2027 exigem cenários coerentes, sem pressupor que seus efeitos serão iguais em todas as empresas.

Quadro técnico — fundamentos de avaliação

Componente	Critério de cálculo
Fluxo de caixa livre da firma (FCFF)	Resultado operacional após tributos, acrescido de depreciação/amortização e deduzido de investimentos e variação da necessidade de capital de giro.
Taxa de desconto (WACC)	Média ponderada do custo de capital próprio e da dívida após o efeito fiscal, compatível com a moeda e a inflação dos fluxos.
Valor operacional	Soma dos fluxos projetados descontados e do valor terminal também trazido a valor presente.
Valor do patrimônio	Valor operacional menos dívida líquida, com ajustes para ativos e passivos não operacionais, sem dupla contagem.

As premissas de crescimento, taxa de desconto, margem, capital de giro e investimento devem ser submetidas a cenários e análises de sensibilidade. Quando não há informação suficiente para sustentar uma previsão, a avaliação deve explicitar a limitação e confrontar métodos complementares.

Na **hotelaria**, a ocupação, a diária média e o RevPAR ajudam a explicar a geração de receita, mas não substituem a análise de resultado operacional, necessidade de conservação, sazonalidade, contratos e valor imobiliário. Avaliar separadamente o imóvel e a operação evita atribuir duas vezes o mesmo benefício econômico.

PERGUNTA PARA O EMPRESÁRIO

O preço proposto para a empresa se sustenta quando os resultados são convertidos em fluxo de caixa e submetidos a um cenário adverso?

FONTES — CoStar/STR — definição de RevPAR · EHL — avaliação de ativos hoteleiros · Banco Central — estatísticas de crédito empresarial.

GESTÃO E VALOR

Doze perguntas para examinar a capacidade de decidir

Autodiagnóstico empresarial

Responda a cada afirmação com **0** quando não houver evidência de prática, **1** quando a aplicação for parcial e **2** quando existir prática comprovada e utilizada pela gestão. O exercício deve considerar registros, relatórios, contratos e decisões recentes, e não apenas a percepção de que determinada rotina existe.

Frente	Afirmação	Nota	Leia também
Preço e margem	1. Conhecemos a margem de contribuição de produtos e contratos depois de descontos e tributos		p. 55
	2. Revisamos preços quando custos e câmbio mudam		p. 13
Caixa	3. Acompanhamos o ciclo financeiro (estoque, recebimento, pagamento)		p. 21
	4. Temos projeção de caixa semanal para as próximas 13 semanas		p. 21
Crédito	5. Conhecemos o custo efetivo de cada dívida		p. 9
	6. Testamos a capacidade de pagamento no cenário de estresse		p. 14
Operação	7. Medimos produtividade e retrabalho		p. 56
	8. Sabemos quanto volume adicional conseguimos entregar sem perder qualidade		p. 23
Pessoas	9. Calculamos o efeito da jornada de 42 horas sobre escalas e folha		p. 18
	10. Temos plano para reter funções críticas		p. 11
Tributos e contratos	11. Simulamos preços de janeiro de 2027 com a CBS		p. 15
	12. Revisamos cláusulas de reajuste e as opções tributárias feitas para 2027		p. 16

"Leia também" indica a página deste relatório que fundamenta cada pergunta. Os números de página são clicáveis no PDF.

Atenção imediata

0 a 8 pontos

A empresa decide sem informação suficiente. Priorize caixa (perguntas 3 e 4) e margem (1) antes de qualquer expansão.

Em estruturação

9 a 16 pontos

Há base de gestão, com lacunas. Ataque primeiro as frentes com nota zero, começando pelas que têm prazo legal (9, 11 e 12).

Gestão consistente

17 a 24 pontos

A empresa tem informação para decidir. Use o plano da **seção Plano de ação até abril** para testar oportunidades de crescimento.

A pontuação orienta a conversa interna, mas não é diagnóstico estatisticamente validado nem classificação comparável entre empresas e setores. A principal informação está na distribuição das respostas: uma pontuação global alta não compensa ausência de controle de caixa quando a empresa depende de financiamentos de curto prazo. Do mesmo modo, uma nota baixa em governança terá efeitos diferentes em um negócio com sócio único e em uma empresa com decisões compartilhadas.

Como transformar a pontuação em decisão. Identifique primeiro os itens com nota zero, selecione aqueles relacionados ao compromisso mais próximo e defina o indicador necessário para avaliá-lo. Uma empresa que pretende investir em três meses, por exemplo, precisa demonstrar margem, fluxo de caixa e capacidade antes de decidir. O plano de ação da **seção Plano de ação até abril** apresenta instrumentos para executar as providências; a leitura da consultoria na **p. 60** organiza a consequência de seguir adiante com informações incompletas.

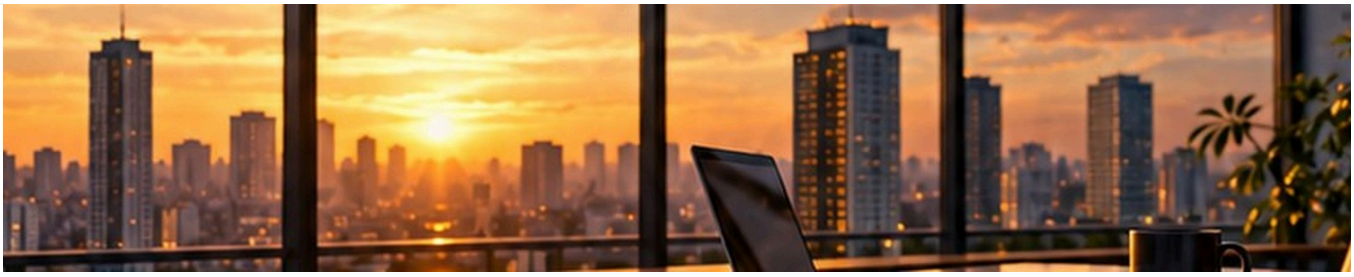
PERGUNTA PARA O EMPRESÁRIO

Qual decisão que você precisa tomar nos próximos 90 dias ainda depende de uma informação que sua empresa não acompanha?

DECISÕES ESTRATÉGICAS

A disciplina de decisão define a qualidade do crescimento

Leitura da Consultoria Ramalho



COMO A CONSULTORIA AVALIA UMA DECISÃO

DEMANDA	MARGEM	CAIXA	CAPACIDADE	RISCO
Há compradores e pedidos concretos?	O contrato remunera os custos?	O prazo exige financiamento?	A empresa consegue entregar?	Quais dependências podem comprometer o retorno?

Os cinco filtros organizam a análise de cada oportunidade. A decisão depende da evidência produzida pela empresa, não do desempenho médio do setor.

> Como ler os critérios: demanda verifica se existem pedidos e compradores; margem mede o retorno após custos; caixa estima o capital exigido; capacidade confirma condições de entrega; risco identifica dependências que podem comprometer o resultado.

O ambiente empresarial entre novembro de 2026 e abril de 2027 reúne sinais de atividade econômica desigual, crédito caro e mudanças regulatórias com efeitos distintos entre os setores. A leitura da Consultoria Estratégica Empresarial Ramalho é que a expansão mais vulnerável será aquela assumida com preços definidos para condições antigas, recebimentos demorados e capacidade operacional estimada sem medir a demanda efetiva. O risco se materializa quando a empresa compromete caixa antes de demonstrar que o contrato ou investimento produzirá resultado suficiente para financiá-lo.

A margem é o primeiro filtro. Uma venda adicional tem pouco valor econômico quando o prazo de pagamento consome parte expressiva do resultado ou quando a operação exige horas extras, retrabalho e despesas não previstas. A simulação da **seção Crédito e custo do prazo** demonstra que, à taxa média utilizada, três meses de financiamento integral de uma venda de R$ 100 mil consomem mais da metade de uma margem de contribuição inicial de R$ 10 mil. Trata-se de um exemplo, mas o mecanismo é relevante em qualquer setor: crescer exige financiar a diferença entre pagar para produzir e receber pelo que foi entregue.

A intensidade desse risco muda conforme o perfil da empresa. No varejo de bens duráveis, a carteira de recebíveis e a rotação de estoques precisam responder a uma demanda sensível ao crédito. Prestadores de serviços com equipes intensivas em pessoal devem medir os custos de atendimento por hora, sobretudo durante a transição da jornada. Fornecedores de grandes obras enfrentam a distância entre o anúncio e o contrato, além de uma necessidade de capital que antecede o faturamento. Empresas importadoras estão mais expostas à atualização do custo de reposição; exportadores e operadores de turismo receptivo recebem parte da receita em um ambiente cambial diferente, mas continuam sujeitos à sazonalidade e à capacidade de entrega.

Os projetos identificados nas cinco regiões ilustram uma distinção decisiva: **o volume de investimento divulgado indica onde investigar, enquanto o pedido firme ou o contrato assinado determina a capacidade que a empresa precisa preparar**. Uma pequena fornecedora que amplie equipe e instalações com base em um anúncio assume risco próprio antes de confirmar a demanda. Já a empresa que conhece os critérios de homologação, o estágio das compras e o prazo de pagamento chega à negociação com mais informações e menor necessidade de imobilizar recursos prematuramente.

Para decidir entre investir, postergar ou reorganizar, propomos três testes articulados. O primeiro verifica a rentabilidade do contrato depois de tributos, prazo e custo de atendimento. O segundo projeta o menor saldo de caixa nas próximas 13 semanas, considerando também um cenário adverso. O terceiro compara a capacidade produtiva disponível com a obrigação comercial assumida. **Quando os três sustentam a operação, a expansão possui fundamento; quando um deles falha, a prioridade é corrigir a restrição antes de ampliá-la.**

Nossa interpretação será revista diante de fatos que alterem essas condições, como decisões de juros, inflação persistente acima da meta ou mudança material nas encomendas dos setores analisados. A atualização da leitura depende de evidências novas e da reação observável na economia. Para o empresário, a medida mais imediata é identificar qual compromisso dos próximos seis meses foi assumido sem que margem, caixa e capacidade estivessem demonstrados.

PERGUNTA PARA O EMPRESÁRIO

Qual decisão relevante está sendo sustentada por expectativa de vendas, em vez de evidências de rentabilidade, liquidez e capacidade de entrega?

SINAIS QUE MUDAM A LEITURA

O que acompanhar até abril de 2027

- **Juros:** próximas decisões e comunicados do Copom — em 04/11/2026 a Selic foi mantida em 13,75%.
- **Inflação:** IPCA em 12 meses em relação à projeção do Banco Central para o fim de 2026 (5,2%).
- **Câmbio:** dólar persistentemente acima da taxa usada no orçamento da empresa.
- **Demanda:** encomendas e prazos de pagamento dos principais clientes.
- **Crédito:** inadimplência da própria carteira e custo de renovação das linhas de capital de giro.

DECISÕES ESTRATÉGICAS

Agenda executiva de implementação e acompanhamento

Plano de ação até abril



A gestão deve traduzir o panorama em providências que tenham prazo, responsável e medida de conclusão. A agenda abaixo organiza as principais ações do período. Ela é orientativa: as datas internas precisam respeitar a realidade da empresa e os prazos legais efetivamente aplicáveis.

Providência	Prazo ou janela	Responsável sugerido	Evidência de conclusão
Confirmar, com a contabilidade, o regime tributário escolhido e eventual cancelamento de opção já formalizada	**Até 20/12/2026**, quando cabível	Sócio e contabilidade	Comparação de cenários e comprovante da decisão.
Revisar a cobertura dos turnos e a adequação à EC 141/2026	**Antes de 16/12/2026**, conforme o regime aplicável	Operações e RH	Escalas revisadas, horas cobertas e custos calculados.
Simular preços e margens de 2027 com o tratamento efetivo da CBS	Novembro e dezembro, com atualização após atos oficiais	Financeiro e comercial	Margem projetada por contrato/ produto e premissas arquivadas.
Rever condições de contratos de longa duração	Até dezembro de 2026, conforme negociações possíveis	Comercial e jurídico	Mapa de contratos sujeitos a reajuste ou renegociação.
Implantar projeção de caixa de 13 semanas	**Até 30/11/2026** como meta interna recomendada	Financeiro	Fluxo semanal com saldo mínimo e comparação previsto × realizado.
Atualizar critérios de concessão de prazo e crédito a clientes	Até dezembro, conforme ciclo comercial	Financeiro e comercial	Política aprovada e acompanhamento da carteira por vencimento.
Comparar resultado realizado de janeiro com o orçamento	Fevereiro de 2027	Sócio e financeiro	Desvio de margem e caixa, com decisão corretiva documentada.
Reavaliar investimentos após o primeiro trimestre	Abril de 2027	Sócio e governança	Revisão de cenários, capital disponível e capacidade operacional.

A ordem das providências depende das restrições identificadas em cada empresa. Um contrato que já apresenta pressão de caixa exige atuação imediata, mesmo que a revisão ampla de preços esteja prevista para dezembro. O acompanhamento mensal do resultado e semanal do caixa permite corrigir trajetórias antes que a necessidade de financiamento se torne irreversível.

DECISÕES ESTRATÉGICAS

O critério para avançar, reorganizar ou buscar apoio especializado

Decisões prioritárias até abril

VISÃO

Compreender o ambiente e os objetivos

Riscos, oportunidades e impacto nas decisões.

ESTRATÉGIA

Decidir com critério e coerência

Prioridades compatíveis com recursos e capacidade.

VALOR

Fortalecer resultados sustentáveis

Margens, geração de caixa e valor econômico.



Encaminhamentos possíveis após o diagnóstico: avançar quando a demanda e a capacidade estiverem comprovadas; reorganizar diante de gargalos; preservar caixa quando a liquidez for restrita; buscar apoio quando a decisão exigir avaliação especializada. A escolha depende dos indicadores da empresa.

> Como ler os critérios: demanda verifica se existem pedidos e compradores; margem mede o retorno após custos; caixa estima o capital exigido; capacidade confirma condições de entrega; risco identifica dependências que podem comprometer o resultado.

O plano da seção anterior define responsabilidades e momentos de execução. A decisão empresarial começa um passo antes, quando o gestor avalia se dispõe de informações suficientes para assumir um compromisso. O autodiagnóstico da **seção de Autodiagnóstico** ajuda a localizar as lacunas; a leitura estratégica da **p. 60** mostra por que algumas delas se tornam mais relevantes neste semestre.

Quando avançar. A ampliação de capacidade é justificável quando existe demanda comercial identificável, margem compatível com o custo total do contrato e liquidez suficiente para financiar a operação até o recebimento. O investimento deve permanecer viável em um cenário de vendas e prazos menos favorável que o orçamento-base. A decisão envolve compromissos reversíveis e irreversíveis: contratar temporariamente para um serviço confirmado exige avaliação diferente de adquirir um imóvel ou instalar uma fábrica.

Quando reorganizar. Se a empresa já conhece a demanda, mas perde margem por retrabalho, escala inadequada ou preço mal calculado, aumentar volume tende a ampliar o problema. A intervenção prioritária será recuperar capacidade produtiva, rever as condições dos contratos e estabelecer controles que permitam acompanhar os resultados. A reorganização deve produzir evidências de melhora antes de qualquer nova expansão.

Quando preservar caixa. Se o recebimento depende de clientes muito concentrados, de contratos ainda não assinados ou de pagamentos sujeitos a longas etapas de aprovação, o risco de liquidez exige reserva e negociação prévia de prazos. A decisão prudente é limitar compromissos que não possam ser sustentados com os recursos disponíveis ou com financiamento contratado em condições conhecidas.

Quando procurar apoio externo. O sinal aparece quando uma decisão material precisa ser tomada e as informações disponíveis não permitem calcular seus efeitos sobre margem, caixa, capacidade ou valor econômico. O apoio especializado deve ajudar a delimitar o problema, testar premissas e estabelecer critérios de escolha; a responsabilidade pela decisão permanece com a direção da empresa.

Ao encerrar a leitura, uma pergunta precisa estar respondida: **qual decisão dos próximos 90 dias está exposta a uma informação que ainda não foi medida?** A resposta orienta o primeiro movimento da agenda e, se necessário, a conversa de diagnóstico apresentada na página seguinte.

RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

Uma conversa começa pela decisão que sua empresa precisa tomar

Sobre a Consultoria Estratégica Empresarial Ramalho



As análises deste panorama mostram que empresas de setores e portes distintos enfrentam restrições diferentes. Uma indústria em expansão precisa avaliar se o contrato novo remunera o capital exigido. Uma prestadora de serviços com margens em queda precisa localizar onde perde produtividade. Uma empresa familiar que discute entrada de sócios precisa conhecer o valor econômico do negócio e a capacidade de continuar gerando resultados.

O primeiro movimento é compreender qual decisão está em jogo. O autodiagnóstico da **seção de Autodiagnóstico** ajuda a organizar essa conversa: quais frentes estão menos estruturadas, qual indicador merece atenção e qual compromisso futuro exige uma resposta confiável. Ao examinar esses elementos, torna-se possível delimitar se a prioridade é reorganizar a operação, proteger o caixa, construir uma estratégia de crescimento ou avaliar uma transação societária.

Visão | Estratégia | Valor expressa como a Consultoria Estratégica Empresarial Ramalho conduz esse trabalho. A visão articula o ambiente externo aos objetivos da organização; a estratégia transforma o diagnóstico em escolhas e prioridades compatíveis com os recursos disponíveis; o valor é acompanhado pela evolução da rentabilidade, da liquidez e da capacidade sustentável de gerar resultados.

Conforme o problema identificado, a atuação é estruturada em **Diagnóstico Empresarial, Consultoria Estratégica, Gestão e Processos, Governança e Conselhos, Valuation e Operações Empresariais**, além do programa **Recuperar · Reorganizar · Rentabilizar** e de soluções especializadas para hotelaria. Cada serviço tem escopo próprio, definido pela situação da empresa. A existência dessas alternativas não antecipa qual delas será apropriada para determinado negócio.

> **Próximo passo.** Para uma conversa inicial, traga a principal decisão que precisa tomar, o indicador cuja evolução mais preocupa a gestão e o horizonte de caixa ou de investimento envolvido. O objetivo é compreender a situação e identificar o que precisa ser investigado antes da escolha de uma solução. Uma eventual proposta de trabalho decorre desse entendimento, com escopo e condições apresentados separadamente.

SERVIÇOS / SOLUÇÕES ESPECIALIZADAS

Áreas de atuação e formas de apoio

Serviços autônomos, escolhidos conforme a decisão e os objetivos da empresa.



Consultoria Estratégica Empresarial
Direção, prioridades e decisões compatíveis com recursos e objetivos.

Gestão Empresarial
Organização da gestão, metas e acompanhamento de resultados.

Diagnósticos Empresariais
Mapeamento de riscos, gargalos e oportunidades nas dimensões da empresa.

Processos e Performance
Aprimoramento de processos, produtividade, controles e eficiência.

Conselhos e Governança
Apoio a decisões, riscos, investimentos e objetivos de longo prazo.

Valuation e Operações Empresariais
Valor econômico, análises para compradores e apoio técnico a transações.

Consultoria em Hotelaria
Avaliação e análise de operações, rentabilidade, ativos e projetos de hospedagem.

Recuperar · Reorganizar · Rentabilizar
Intervenção estruturada para recuperar equilíbrio, reorganizar e elevar resultados.

A escolha do serviço começa pelo diagnóstico.

Cada solução possui escopo próprio. Uma conversa inicial permite identificar se a prioridade é estruturar, melhorar resultados, governar ou avaliar uma transação.

CONTATO E AGENDAMENTO

Uma conversa começa pela decisão que sua empresa precisa tomar.

E-MAIL	contato@consultoriaramalho.com.br
WHATSAPP	+55 21 97656-9779
SITE	consultoriaramalho.com.br
AGENDE UMA CONVERSA	bit.ly/contato-reuniao

Escaneie para agendar uma conversa

NOTAS E METODOLOGIA

Método, origem das séries e limites da verificação

Metodologia

DADO OBSERVADO
Estatísticas e registros publicados

EXPECTATIVA
Projeção e mediana com data de coleta

INTERPRETAÇÃO
Conclusão analítica fundamentada

Corte das informações: 31 de outubro de 2026. Horizonte: novembro de 2026 a abril de 2027. Para cada indicador, utiliza-se o dado mais recente que havia sido publicado até o corte; devido às defasagens de divulgação, alguns meses de referência são anteriores a outubro. Resultados divulgados depois de 31/10 — como Focus e Copom de novembro, Caged de setembro previsto para 4/11 e IPCA de outubro previsto para 12/11 — não integram a análise original. Resultados posteriores pertencem a eventual atualização com nova data de corte ou a uma nota retrospectiva identificada separadamente. A data de referência e, quando relevante, a coleta do Focus devem ser informadas junto ao dado.

Tipos de informação:

- Dados observados: IBGE, Banco Central, Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério da Fazenda, Inep, Receita Federal.
- Expectativas: medianas do Boletim Focus e do Prisma Fiscal; projeções do Relatório de Política Monetária do Banco Central.
- Marcos legais: Emenda Constitucional nº 141/2026, Lei Complementar nº 238/2026, Lei Complementar nº 214/2025, Resolução CGSN nº 194/2026.
- Anúncios empresariais: informações divulgadas por empresas, governos e imprensa, com o estágio indicado (anunciado, aprovado, licenciamento, obras, operação). Não representam garantia de execução nem de encomendas.
- Interpretações e simulações: identificadas como tal no texto.

IBCR: séries e comparabilidade. Utilizam-se as tabelas 2 e 3 dos Indicadores Econômicos Selecionados do Banco Central, edição de 28/10/2026. Os indicadores de 12 meses e do ano são dados observados; a variação mensal, quando publicada, é dessazonalizada. A cobertura estadual varia conforme as séries disponíveis. O traço (—) indica recorte não publicado na fonte consultada, nunca crescimento nulo. IBCR não equivale a PIB estadual ou regional.

Emprego formal: saldo líquido do Novo Caged de janeiro a agosto de 2026, com ajustes da base conforme a publicação; percentuais entre parênteses são a variação relativa do estoque no período reportada pelo MTE, não um saldo adicional de vagas. Varejo: volume de vendas do comércio varejista restrito, acumulado de janeiro a agosto de 2026 sobre o mesmo período de 2025 (PMC/IBGE).

As análises são orientativas e não substituem parecer jurídico, tributário, contábil ou financeiro, nem dispensam diligência em investimentos e operações.

A rastreabilidade distingue três níveis de evidência. **Dado observado** designa medição divulgada pelo órgão responsável; **expectativa** designa projeção ou mediana coletada em momento conhecido; **interpretação da consultoria** relaciona esses fatos a mecanismos empresariais e explicita condições, limitações e decisões associadas. Para projetos, uma autorização ou anúncio não é contabilizado como contrato de fornecimento, e o estágio do investimento acompanha a data da fonte citada.

A edição combina indicadores de frequência mensal e trimestral, levantamentos setoriais, fatos regulatórios e exemplos matemáticos. Comparações entre séries exigem preservar unidade, base temporal e cobertura: volume físico de serviços não equivale a valor adicionado do PIB; saldo de Caged não equivale a admissões brutas; RevPAR não equivale a lucro; e variações do IBCR não são PIB estadual. As simulações financeiras apresentadas são ilustrativas e devem ser recalculadas com os dados de cada negócio.

BASE ESTATÍSTICA — IBCR

O IBCR tem como referência editorial os Indicadores Econômicos Selecionados do Banco Central de 28/10/2026. A comparação com as planilhas IES-02 e IES-03, disponibilizadas em 04/11/2026, confirmou os 63 indicadores após arredondamento.

IMAGENS E CRÉDITOS

As fotografias e ilustrações de abertura têm caráter ilustrativo e não retratam, necessariamente, os empreendimentos ou fatos citados. Fotografias de terceiros são creditadas nas legendas, com local, autor e licença, conforme as condições de uso dos acervos de origem.

ATUALIZAÇÃO DESTA EDIÇÃO

Revisão de 05/11/2026. O corte editorial dos dados é 31/10/2026, com a decisão do Copom de 04/11/2026 indicada separadamente na seção de juros e crédito. A variação semanal do dólar segue a apuração da Agência Brasil (9,15%).

DOCUMENTAÇÃO / LINGUAGEM TÉCNICA

Glossário

Definições objetivas dos termos efetivamente empregados neste panorama.

ADR
Diária média; receita de hospedagem dividida pelo número de quartos vendidos, sem equivaler a lucro.

Ajuste sazonal
Tratamento estatístico que busca retirar efeitos recorrentes do calendário e das estações para comparar períodos próximos.

Caged
Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, fonte de dados de movimentações de vínculos formais.

Capital de giro
Recursos necessários para financiar o ciclo entre desembolsos operacionais e recebimentos.

CBS
Contribuição sobre Bens e Serviços; tributo federal integrante da reforma da tributação do consumo.

CET
Custo Efetivo Total de operação de crédito, considerando encargos e despesas previstos para o contrato.

Ciclo financeiro
Intervalo entre pagamentos e recebimentos associado a estoques e condições comerciais.

Custo de capital
Remuneração requerida pelos financiadores e investidores, compatível com o risco do negócio.

EaD
Educação a Distância, modalidade de oferta educacional sujeita às regras específicas do setor.

FBCF
Formação Bruta de Capital Fixo; investimento em ativos fixos produtivos, como máquinas, equipamentos e obras.

FCFF
Fluxo de Caixa Livre da Firma; caixa econômico disponível aos financiadores após investimentos e necessidade de giro.

Fluxo de caixa livre
Caixa resultante da operação, após necessidades de investimento e variação de capital de giro, segundo a definição aplicada.

Governança
Estrutura de responsabilidades, critérios, informações e mecanismos de supervisão das decisões.

IBCR
Índice de Atividade Econômica Regional do Banco Central. Indicador mensal; não equivale ao PIB estadual ou regional.

IBS
Imposto sobre Bens e Serviços, tributo compartilhado entre entes subnacionais previsto na reforma do consumo.

IPCA
Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo, referência principal do sistema de metas de inflação.

Liquidez
Capacidade de honrar compromissos e transformar ativos em meios de pagamento nos prazos necessários.

Margem de contribuição
Receita líquida dos custos e despesas variáveis atribuíveis; contribui para despesas fixas e resultado.

MEI
Microempreendedor Individual, enquadramento condicionado a limites e regras da legislação aplicável.

PIM-PF
Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física, do IBGE.

PMC
Pesquisa Mensal de Comércio, do IBGE, que mensura a evolução do volume e da receita do comércio em sua cobertura.

PMS
Pesquisa Mensal de Serviços, do IBGE, com abrangência e cobertura próprias.

Prisma Fiscal
Pesquisa de expectativas fiscais do Ministério da Fazenda, com projeções de mercado.

RevPAR
Receita de hospedagem por quarto disponível; produto da diária média pela taxa de ocupação, na mesma base.

Selic
Taxa básica de juros definida na política monetária brasileira; não corresponde automaticamente ao custo de empréstimo da empresa.

Valuation
Avaliação do valor econômico de um negócio ou ativo por métodos e premissas apropriados.

WACC
Custo Médio Ponderado de Capital, que pondera custo de recursos próprios e de terceiros ajustado para o caso.

COMO LER OS INDICADORES

Cinco cuidados de leitura

- **Mensal, anual e em 12 meses** respondem a perguntas diferentes: a variação mensal mostra o movimento recente; a de 12 meses, a tendência.
- **Série dessazonalizada** remove efeitos do calendário e permite comparar meses próximos; a série sem ajuste compara com o mesmo mês do ano anterior.
- **IBCR não é PIB estadual:** é um índice de atividade, útil para direção e ritmo, não para tamanho de mercado.
- **Dado observado, expectativa e interpretação** são sempre identificados separadamente neste relatório.
- **Pontos percentuais e variação percentual** não se confundem: a Selic de 14,00% para 13,75% caiu 0,25 ponto percentual.

FONTES DOCUMENTAIS

Referências verificáveis e trilhas de consulta

Referências

Esta seleção reúne fontes institucionais para conferir indicadores, normas e projetos que sustentam a análise. As páginas temáticas mantêm as referências específicas dos fatos mencionados, inclusive quando se trata de anúncio, licenciamento ou obra em curso. O calendário de divulgação do Banco Central está vinculado diretamente à sua página institucional, e a EC 141/2026 está referenciada pelas publicações oficiais da Câmara e do Senado. Alguns endereços oficiais restringem o acesso automatizado ou abrem arquivos em Excel e PDF; os links indicam a fonte originária e não substituem a consulta à publicação. No IBCR, as variações foram calculadas a partir das séries publicadas pelo Banco Central.

Economia, crédito e mercado de trabalho

- Banco Central — nota do Copom de setembro de 2026
- Banco Central — Relatório de Política Monetária, setembro de 2026
- Banco Central — Estatísticas monetárias e de crédito, setembro de 2026
- Banco Central — Indicadores Econômicos Selecionados, 28/10/2026
- Banco Central — Índice de Atividade Econômica Regional (IBCR), página de calendário
- Banco Central — Sistema Gerenciador de Séries Temporais
- IBGE — Contas Nacionais Trimestrais, 2º trimestre de 2026
- IBGE — Pesquisa Mensal de Comércio, agosto de 2026, Brasil
- IBGE — Pesquisa Mensal de Comércio, agosto de 2026, UFs
- IBGE — Pesquisa Mensal de Serviços, agosto de 2026
- IBGE — Produção Industrial Mensal, agosto de 2026
- MTE — Novo Caged, agosto de 2026, por unidade federativa

Tributos, normas e orçamento

- Câmara dos Deputados — Emenda Constitucional nº 141/2026, texto integral
- Senado Federal — EC 141/2026, publicação oficial e regras de vigência
- Receita Federal — Simples Nacional 2027 e opções de IBS/CBS
- Receita Federal — Reforma tributária do consumo
- Planalto — Lei Complementar nº 238/2026 (MEI)
- PGFN — orientação sobre remissão de débitos previdenciários de MEI, atualizada em 28/10/2026
- TCU — Referência da CBS para 2027
- Câmara dos Deputados — PLOA 2027
- Ministério da Fazenda — Prisma Fiscal de outubro de 2026

Educação e atividades setoriais

- Inep — Censo da Educação Superior 2024
- FOHB — InFOHB nº 228, julho de 2026
- CoStar/STR — métricas da hotelaria

Projetos empresariais e infraestrutura — fontes adicionais para os pontos sensíveis

- Governo do Amapá — autorização divulgada dos três poços adicionais FZA-M-59, 04/09/2026
- CNN Brasil — confirmação por Ibama e Petrobras da autorização exploratória, 04/09/2026
- Ministério Público Federal — contestação judicial da licença FZA-M-59, 29/09/2026
- Empresa de Pesquisa Energética — responsável pelo bipolo Graça Aranha–Silvânia, 03/07/2025
- Ministério de Minas e Energia — licença de instalação e execução da linha, 08/06/2026
- CET Brazil — escopo das estações conversoras; página corporativa sem data de atualização

- Hitachi Energy — comunicado sobre R$ 385 milhões em componentes de transformadores, 22/10/2026
- Petrobras — descrição institucional e licenciamento do Complexo Boaventura

As demais fontes complementares de movimentos empresariais, investimentos estaduais, turismo e calendário permanecem vinculadas às páginas em que os fatos são analisados. Esse arranjo permite identificar a fonte originária e não transforma investimentos anunciados em encomendas comercialmente disponíveis.

Séries regionais. Os indicadores do IBCR foram calculados a partir das séries publicadas pelo Banco Central, com e sem ajuste sazonal, e conferidos após arredondamento.

CONSULTORIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL RAMALHO

Aplique este panorama à sua empresa

A Consultoria Ramalho transforma a leitura deste relatório em decisões para o seu negócio: diagnóstico de margem, caixa e capacidade, revisão de preços e contratos para 2027, avaliação de oportunidades regionais e plano de ação até abril.

consultoriaramalho.com.br · contato@consultoriaramalho.com.br · +55 21 97656-9779

CONSULTORIA
RAMALHO

INTELIGÊNCIA PARA DECISÕES EMPRESARIAIS

PERSPECTIVAS

Visão | Estratégia | Valor

Uma leitura do cenário para orientar prioridades, fortalecer decisões e construir valor sustentável.



Pão de Açúcar, Rio de Janeiro · Luis Rizo · domínio público

CONSULTORIA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL RAMALHO

consultoriaramalho.com.br · contato@consultoriaramalho.com.br

+55 21 97656-9779

NOVEMBRO DE 2026 A ABRIL DE 2027