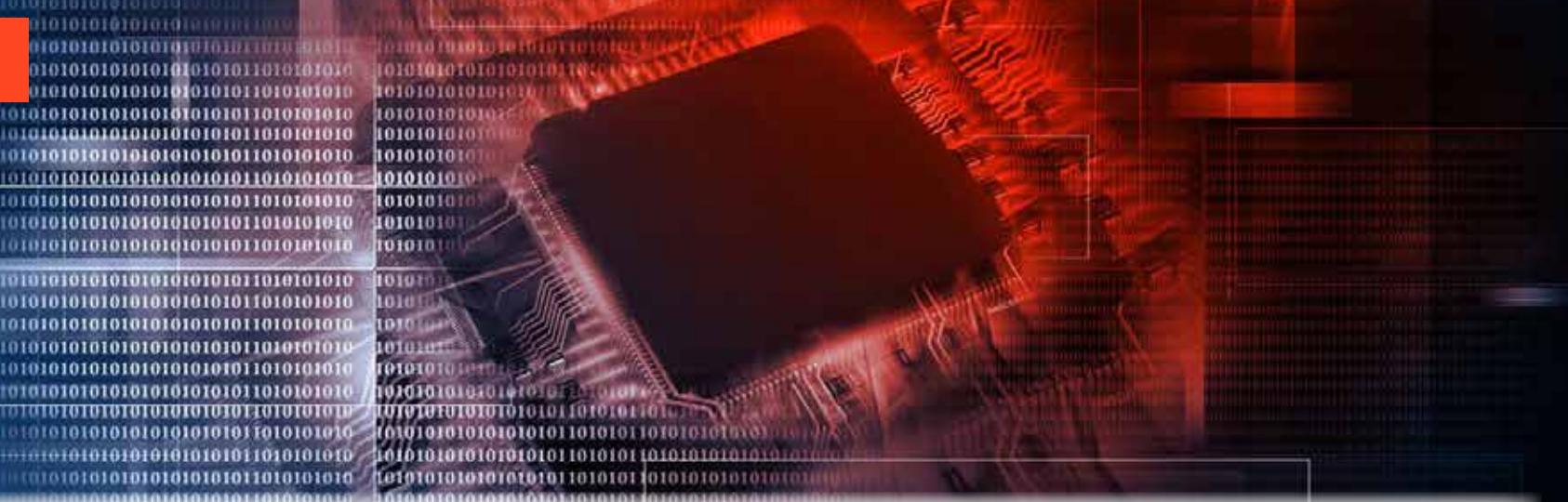


Empresas & Negócios

mnb_CANVA

A NOVA GUERRA FRIA DE SILÍCIO



COMO O BRASIL PODE NÃO FICAR PARA TRÁS

Leia na página 8

Foto: Emanuelle Sena/Ascom/AGU

Corrigir gargalos

Diagnóstico é essencial para reduzir perdas e preparar escritórios contábeis

Divulgação



Hygor Lima

Estudos indicam que o retrabalho consome até 38% da produtividade em escritórios de serviços. Para o especialista Hygor Lima, entender e corrigir gargalos internos é o passo mais estratégico antes da virada do ano fiscal.

Com a chegada do último trimestre, escritórios contábeis em todo o país entram em um momento decisivo, preparar o fechamento do ano e projetar o desempenho para 2026. Mas, segundo dados da consultoria global Gallup, o problema da ineficiência operacional ainda é o principal gargalo de produtividade nas empresas de serviços.

No setor contábil, isso se traduz em retrabalho, erros de comunicação e acúmulo de tarefas手工, fatores que reduzem em até 38% a capacidade produtiva das equipes, segundo levantamento da Productivity Institute e da Economist Intelligence Unit.

Para Hygor Lima, especialista em gestão de processos e fundador da Potencialize Resultados, esse é o momento de olhar para dentro e medir a real eficiência do negócio. "Muitos escritórios entram no fechamento do ano preocupados apenas com prazos fiscais, mas esquecem de revisar os próprios indicadores internos. O diagnóstico é o que revela onde se perde tempo, dinheiro e energia", afirma.

Os dados reforçam a importância dessa revisão: o Brasil ainda figura entre os países com maior desperdício de horas produtivas em rotinas administrativas, segundo o relatório Global Workforce Productivity 2024. O estudo mostra que cerca de 27% do tempo de trabalho é consumido com retrabalho e atividades

repetitivas, muitas delas decorrentes de falta de padronização.

No setor contábil, o impacto financeiro é direto. De acordo com levantamento da McKinsey & Company, empresas que não automatizam processos de conferência e controle de dados podem gastar até 35% a mais em custo operacional do que aquelas que adotam sistemas integrados de gestão. Essa diferença tende a crescer com as exigências fiscais previstas para 2026, quando entram em vigor novas diretrizes de compliance e atualização tecnológica exigidas pela Receita Federal.

Hygor destaca que o diagnóstico deve ir além da análise de performance de colaboradores e incluir todo o ecossistema operacional. "É preciso mapear tarefas手工, identificar gargalos entre setores e compreender o tempo gasto em correções. A partir daí, o escritório consegue priorizar o que precisa ser ajustado e preparar um plano de ação concreto", explica.

O especialista também aponta que a ausência de métricas claras de desempenho é um dos principais motivos que impedem o crescimento sustentável. "Não se trata de cobrar mais da equipe, mas de entender se a estrutura do escritório está adequada para as entregas que faz. Quem não mede, não melhora. E quem não melhora, perde competitividade em 2026", afirma.

Para os próximos meses, Hygor recomenda que os gestores realizem auditorias internas de processos, criem rotinas de revisão semanal e adotem indicadores de eficiência simples, como tempo médio de fechamento de tarefas e índice de retrabalho por colaborador. "Esses números contam uma história. E, a partir deles, é possível prever gargalos e evitar prejuízos antes que o novo ciclo comece", conclui.

“ Não se trata de cobrar mais da equipe, mas de entender se a estrutura do escritório está adequada para as entregas que faz. Quem não mede, não melhora. E quem não melhora, perde competitividade em 2026 ”

Golpes" da Black Friday: cinco dicas para escapar das armadilhas digitais

Golpes cada vez mais sofisticados assustam consumidores; Rodrigo Garcia, diretor-executivo da Petina Soluções, consultoria especializada em marketplaces e retail media, aponta práticas simples para evitar prejuízos durante o período.

Logística reversa impulsiona a competitividade e a sustentabilidade

À medida que o mercado brasileiro de eletroeletrônicos volta a crescer, surge uma oportunidade estratégica para as empresas: transformar o descarte de produtos em valor.

O papel dos incentivos à inovação para o futuro do setor automotivo

O "imposto do pecado", como vem sendo chamado o novo Imposto Seletivo (IS), é uma das medidas previstas pela reforma tributária do consumo, que entrará em vigor a partir de 2027 com a aprovação da Emenda Constitucional nº 132/2023.

A nova fronteira da IA é híbrida: agentes e humanos para construir soluções mais efetivas

À medida que as empresas e organizações avançam da experimentação para produção de soluções usando uma nova tecnologia, tanto os ganhos como os desafios passam a ser vistos com mais clareza.

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



Política

Afinal, quantos morreram?

Heródoto Barbeiro

Leia na página 2

Economia da Criatividade

Marketing Educacional e IA Generativa: Do Conteúdo à Experiência Personalizada



Carol Olival

Leia na página 4

120 vagas gratuitas para oficina de Produção 3D

O Caminho da Capacitação chega à Praça da Cidadania de Hortolândia com uma nova oportunidade de aprendizado voltada à tecnologia e à inovação. Até 19 de novembro, a carteira de Tecnologia oferecerá a oficina "Do desenho ao objeto: Produção 3D na prática", voltada a quem deseja aprender mais sobre modelagem e impressão 3D (<http://www.caminhodacapacitacao.sp.gov.br>).

Negócios em Pauta

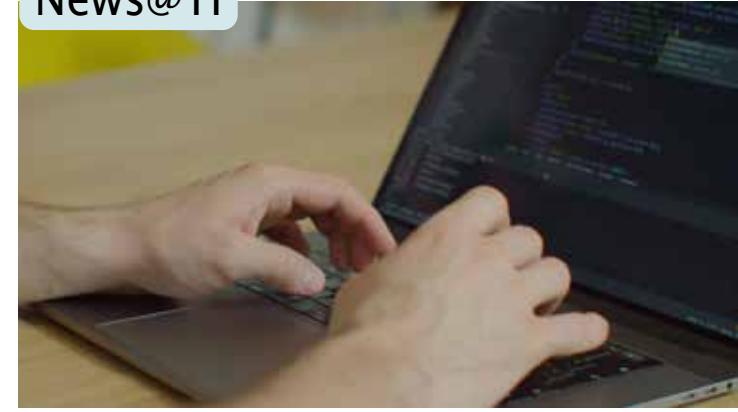


AGU lança nova edição do Guia de Compras Sustentáveis

O advogado-geral da União substituto, Flávio Roman, lançou a oitava edição do Guia Nacional de Contratações Públicas Sustentáveis, uma publicação produzida pela Consultoria-Geral da União que fornece orientações aos órgãos públicos para a implementação de contratações que levem em consideração critérios ambientais, sociais, econômicos e culturais. O anúncio da edição 2025 do guia foi feito durante o painel "Contratações Públicas Sustentáveis e o enfrentamento às mudanças climáticas", montado no Pavilhão do Brasil na 30ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP 30). Roman expressou orgulho pela oportunidade de fazer o lançamento do Guia na COP30. "Essa publicação é uma obra de referência para todo o setor público brasileiro e se tornou mais que um manual técnico. Ele é o resultado de um esforço coletivo em favor de um Estado inovador, responsável, comprometido com o futuro, como é o espírito desta COP", disse (https://www.gov.br/agu/pt-br/assuntos-1/agu-na-cop30/central-de-conteudos/edicao_2025_do_guia_final_para_cop30.pdf).

Leia a coluna completa na página 3

News@TI



Alura e Google promovem último curso gratuito de 2025

@ A Alura e o Google anunciam a última edição do ano da "Imersão Dev com Gemini". Gratuito, online e com certificado de participação, o curso acontece entre 18 e 21 de novembro e ensinará a desenvolver um projeto completo de landing page utilizando HTML, CSS, JavaScript e recursos de inteligência artificial do Google Gemini. Com vagas limitadas, está é a última imersão gratuita do ano e as inscrições estão abertas até 17 de novembro por meio do link abaixo. O cronograma inclui quatro aulas práticas, em que os inscritos aprenderão a construir um site inteligente com funcionalidade de busca alimentada por IA, explorando na prática como a tecnologia pode acelerar o processo de criação e prototipação de projetos digitais (https://www.alura.com.br/imersao-dev-google?utm_source=pr&utm_medium=pr&utm_campaign=imersao-dev-google_inscricoes&utm_content=press-release).

Leia a coluna completa na página 2

Negócios & Carreira!



Paixão, coragem e empatia: assim Cláise Müller Rauher transformou desafios em conquistas

Fabiana Monteiro

Leia na página 7

Afinal, quantos morreram?

Heródot Barbeiro (*)



O impacto na opinião pública é devastador. Ninguém sabe exatamente quantas pessoas morreram na ação da polícia militar.

S os jornais publicam números diferentes, o que alimenta ainda mais as versões que correm no boca a boca. Os canais de televisão mandam seus jornalistas para os institutos médicos espalhados pela cidade em busca de número e causa da morte dos que para lá foram levados.

Os grupos de direitos humanos também se movimentam e partem para acusações contra o governador e o secretário de segurança pública e usam os termos massacre, genocídio, morticínio, execução em massa e por aí vai. Rádios e televisão com links no local das mortes, reportagens ao vivo e cada um faz sua narrativa em cima de suposições e vazamentos de policiais militares.

O povo se divide entre os que apoiam a ação da polícia militar e os que a reprovam. Há quem se lembre do ditado usado em uma campanha eleitoral para o governo estadual que dizia que "bandido bom é bandido morto". Segurança pública é um tema presente em todas as campanhas eleitorais da Câmara de Vereadores à presidência da República.

É comum as pessoas dizerem que não se sentem seguras, que

não podem sair na rua, nem usar o transporte público sem serem assaltados. O número de estupros é imenso. O noticiário policial está sempre recheado de histórias horripilantes, como as chacinas praticadas por facções criminosas rivais, geralmente disputando territórios de venda de drogas.

A população cobra ação energética do governo e não quer saber de desculpas. A segurança pública é a bola da vez. Os governadores são os responsáveis por ela. A ação da polícia militar no presídio faz parte do programa de governo prometido pelo candidato vencedor. Há uma rebelião em um dos pavimentos da prisão. O governador chama o secretário de segurança e exige uma ação imediata. No dia seguinte, há eleição para a prefeitura da capital e isso não pode ser usado pela oposição.

A polícia militar invade o complexo penitenciário do Carandiru, no norte da cidade de São Paulo. Os jornalões publicam que morreram 8 ou 12 detentos no dia seguinte. Às seis da manhã, de 2 de outubro de 1992, o jornalista Cid Barbosa chega na redação da CBN com uma bomba. No IML central há dezenas de mortos, confirmado logo depois por uma fonte da própria polícia. Total, 111 mortos a tiros.

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

Promessas de empregos gerados por centros de dados contrastam com a realidade

Com cada vez mais frequência políticos anunciam de forma grandiloquente a instalação de grandes data centers, anunciando-os como instrumentos de geração de empregos e crescimento econômico em suas bases eleitorais.

Vivaldo José Breternitz (*)

Mas a realidade é bastante diferente do que é anunciado, como mostra uma matéria do portal "Rest of World" tratando da instalação de data centers no Chile – pode-se supor que o que acontece ali acontecerá, ou acontecerá, no Brasil.

Em Quilicura, naquele país, está instalado o único centro de dados operacional do Google na América Latina. Nele, corredores repletos de servidores fornecem a infraestrutura invisível da nuvem e da inteligência artificial, mas em pleno dia, o local parece deserto, exceto pela presença de seguranças.

Em junho, o presidente chileno Gabriel Boric anunciou que um novo complexo da Microsoft criaria mais de 81 mil empregos. Representantes da empresa afirmaram que esses números incluem vagas diretas e indiretas, com cerca de 17 mil posições ligadas à TI propriamente dita. Em meio ao desemprego acima de 8% desde 2023, as promessas foram celebradas nas redes sociais.

No entanto, documentos oficiais revelam uma realidade mais modesta. Uma análise de 17 projetos de instalações como essa submetidos à avaliação ambiental desde 2012 indica que apenas 1.547 empregos diretos seriam criados, sendo a maioria das vagas voltada a segurança e limpeza, com alguns centros oferecendo menos de 20 empregos.

Segundo a agência InvestChile, 32 centros de dados devem ser construídos no país até 2028, por 11 empresas internacionais – mas esses projetos devem gerar apenas 909 empregos permanentes. A pesquisadora



chilena Paz Peña Ochoa fala em uma "bolha de expectativas", que não se concretizará.

A Microsoft confirmou suas estimativas e destacou iniciativas de capacitação digital que teriam beneficiado mais de 330 mil pessoas no país – observe-se que essas iniciativas geralmente não passam de cursos muito básicos que são oferecidos via internet – tem algum valor, mas não podem ser considerados algo que produzirá efeitos de longo prazo.

Um profissional de TI que atuou em um desses centros de dados no Chile relatou ao Rest of World que, além dele e seis outros colegas que trabalhavam em turnos, os demais funcionários eram seguranças ou faxineiros.

Informações a respeito do assunto tornaram-se públicas por Google e Microsoft para justificar seus números, incluem empre-

gos temporários, como os da construção dos data centers, deixando de informar quantos serão os empregos permanentes a serem gerados para pessoal qualificado.

O crescimento global da computação em nuvem e da IA tem impulsionado a construção desses centros de dados, cuja capacidade deve triplicar até 2030.

Preocupações com o impacto ambiental dessas unidades, especialmente em termos de consumo de água e energia elétrica, vem se avolumando em todo o mundo, sendo necessário que a sociedade se conscientize dos problemas derivados desse impacto.

Não se pode ser contra os grandes centros de dados, mas transparência a seu respeito é necessária.

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

Chat commerce e IA impulsionam vendas de fim de ano

A reta final do ano promete ser uma das mais movimentadas para o varejo brasileiro. Entre a Black Friday e o Natal, datas que representam uma parte relevante do faturamento anual de muitas marcas, o setor deve registrar um dos maiores volumes de vendas dos últimos anos. Segundo levantamento do Instituto Brasileiro de Varejo e Distribuição (Ibevar) em parceria com a FIA Business School, a expectativa é de crescimento de 4,9% nas vendas em 2025.

Nesse cenário, o chat commerce — modelo de vendas que utiliza canais de mensagens como o WhatsApp — se consolida como uma das principais apostas das empresas que buscam vender mais e oferecer experiências personalizadas em escala.

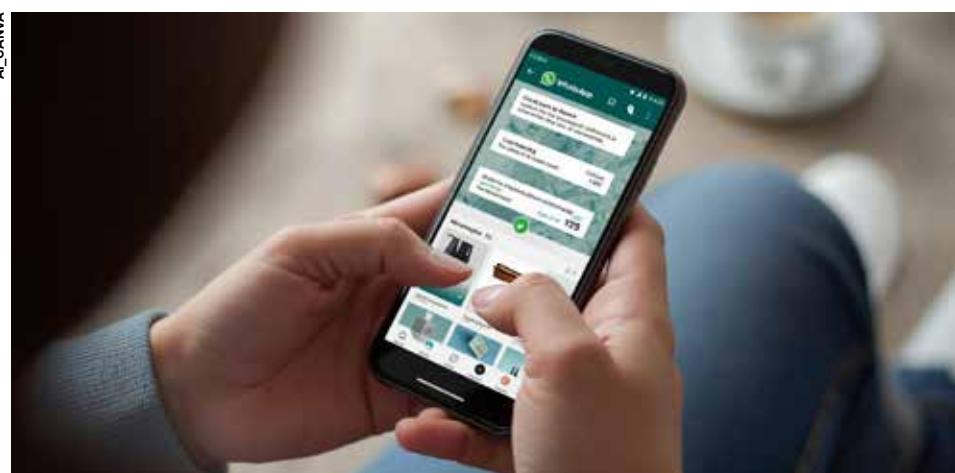
"A Black Friday e o Natal são as maiores vitrines do ano. O diferencial está em como as marcas usam a tecnologia para entender o cliente e agir no momento certo. O consumidor quer resolver tudo rápido, mas com atenção e empatia, e é aí que o chat commerce faz a diferença", explica Rodolfo Ferraz, Head de Vendas da OmniChat, plataforma líder em chat commerce e WhatsApp Business Solution Provider (BSP).

Estratégias para escalar resultados no WhatsApp

De acordo com a OmniChat, quatro estratégias se destacam para maximizar as vendas nos canais conversacionais durante o período de alta demanda:

Aposte em mensagens sazonais e emocionais

A primeira mensagem é decisiva na jornada de compra. Textos curtos e diretos, com gatilhos ligados à emoção ou à escassez como "última



chance para garantir o desconto" ou "o presente ideal para quem você ama" aumentam o engajamento e reforçam a conexão com a marca.

Personalize com base em dados reais

Interações entre WhatsApp, CRM e e-commerce permitem criar ofertas sob medida, chamar a atenção de clientes inativos e recuperar carrinhos abandonados, o que pode aumentar a taxa de conversão.

Use recursos visuais e jornadas inteligentes

Imagens, vídeos curtos e botões interativos tornam a experiência mais fluida e humanizada, conduzindo o cliente de forma natural até a compra.

Invista em campanhas "Click to WhatsApp"

Campanhas de mídia paga integradas ao aplicativo capturam o consumidor no momento da intenção de compra. Mensagens automáti-

cas e personalizadas conforme a origem do clique aumentam o engajamento e aceleram a conversão.

Segundo Ferraz, o diferencial das empresas que lideram as vendas de fim de ano está na forma como elas encaram o canal. "As marcas que tratam o WhatsApp como uma verdadeira frente de negócios e não apenas como um canal de atendimento estão conquistando os melhores resultados. Essa é a essência do varejo conversacional inteligente: transformar cada conversa em oportunidade de venda e relacionamento", destaca.

Com a combinação de tecnologia, dados e atendimento humanizado, o chat commerce se consolida como peça-chave para o crescimento do varejo em 2025. Um movimento que deve se intensificar nos próximos anos à medida que a inteligência artificial se torna parte cada vez mais natural da jornada de consumo.

News @TI

TeamViewer lança Agentless Access para simplificar e proteger operações industriais remotas

@A TeamViewer, provedora líder global de soluções para ambientes de trabalho digitais, anunciou durante o Gartner IT Symposium, em Barcelona, o lançamento do Agentless Access. O novo recurso da plataforma corporativa TeamViewer Tensor permite que fabricantes e integradores de máquinas (OEMs, sigla em inglês para Fabricantes de Equipamentos Originais) accedam remotamente equipamentos e outros sistemas de Tecnologia Operacional (TO) sem necessidade de instalar softwares separadamente em cada dispositivo. Isso reduz a complexidade para as equipes de TI e TO, além de reforçar a cibersegurança e a conformidade em ambientes de produção conectados (www.teamviewer.com).

Teletex inaugura novo escritório nos EUA e projeta novo ciclo de inovação para 2026

@A Teletex, empresa brasileira integradora de soluções tecnológicas que visam apoiar as organizações rumo à Transformação Digital, anuncia a expansão de sua operação internacional com a inauguração de novo escritório na cidade de Orlando, Florida, além do armazém logístico em Miami, que já operava desde 2019. A integradora vai encerrar o ano com resultados que reforçam sua consolidação no mercado, com crescimento consistente em receita, portfólio diversificado, novas alianças e contratos. Ao longo de 2025, a empresa reforçou seu ecossistema de canais e acelerou projetos voltados à modernização de infraestruturas corporativas e cibersegurança, com o objetivo de aumentar a participação no mercado, crescendo em 21% neste segmento.

Agentes de IA e modelos de linguagem de larga escala são temas de evento gratuito na USP

@Um evento destinado a reunir pesquisadores e profissionais do mercado para discutir temas atuais sobre modelos de linguagem de larga escala (LLMs) e agentes de inteligência artificial (IA). Essa é a proposta da Escola de Primavera de LLMs, que acontecerá nos dias 15 e 16 de novembro no Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) da USP, em São Carlos. Gratuita e aberta a estudantes de graduação e de pós-graduação, a iniciativa está com inscrições abertas até sexta-feira, 14 de novembro, por meio deste formulário: <https://shre.ink/o2q6>.

Empresas & Negócios

José Hamilton Mancuso (1936/2017)

Editorias

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

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

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

Laurinda Machado Lobato (1941-2021)

Responsável: Lilian Mancuso

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

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

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

Jornal Empresas & Negócios Ltda

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

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

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

JUCESP, Nire 35218211731 (6/2003)

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

ISSN 2595-8410



Conab estima produção de grãos em 354,8 mi de toneladas na safra 2025/26

A segunda estimativa para a safra de grãos em 2025/26 indica um volume de produção de 354,8 milhões de toneladas

Com o avanço da sementeira das culturas de primeira safra, a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) prevê uma área total de 84,4 milhões de hectares no atual ciclo, crescimento de 3,3% na área cultivada em relação à safra 2024/25, como mostra o 2º Levantamento de Grãos da Safra na atual temporada, divulgado ontem (13) pela Companhia.

Já a produtividade média nacional, ainda resultante de análises de modelos estatísticos e previsões climáticas, está projetada em 4.203 quilos por hectare. Contudo, a Companhia segue atenta às condições de clima das regiões produtoras, acompanhando os eventos climáticos adversos como o ocorrido no Paraná, a irregularidade das chuvas em Mato Grosso e o atraso



A produtividade média nacional está projetada em 4.203 quilos por hectare.

das precipitações em Goiás, a fim de qualificar as informações de desempenho das lavouras conforme o desenvolvimento das culturas.

Para a soja, o levantamento da Conab indica incremento de 3,6% na área a ser semeada em 2025/26, totalizando 49,1 milhões

de hectares, com produção estimada em 177,6 milhões de toneladas. No caso do milho, a produção total em 2025/26, somando as três safras, está estimada em 138,8 milhões de toneladas, representando redução de 1,6% em relação ao ciclo anterior. Para o feijão, é esperada uma colheita total,

somadas as três safras, de 3,1 milhões de toneladas, volume semelhante ao obtido no ciclo passado.

Dentre as culturas de inverno, a safra 2025 ainda está em fase de colheita. A produção de trigo, principal produto semeado entre as culturas de inverno, está estimada em 7,7 milhões de toneladas. De modo geral, observa-se que, nas principais regiões produtoras, as condições climáticas foram favoráveis ao desenvolvimento da cultura. Entretanto, a redução dos investimentos em insumos, especialmente fertilizantes e defensivos, tornou as lavouras mais suscetíveis a doenças e limitou o pleno aproveitamento do potencial produtivo, resultando em espigas menores e com menor número de grãos (GI/CONAB).

Empresas pagavam mais a homens que a mulheres em 2023

Os homens recebiam, em 2023, um salário médio 15,8% maior que o das mulheres. Enquanto a remuneração deles era R\$ 3.993,26, a delas R\$ 3.449,00, uma diferença de R\$ 544,26 por mês. Vista sob outro ângulo, essa desigualdade significa que o salário médio das mulheres representava 86,4% da remuneração dos homens. A constatação faz parte do levantamento Estatísticas do Cadastro Central de Empresas, divulgado pelo IBGE.

Nos últimos dois anos do levantamento, a diferença no salário de homens e mulheres diminuiu. Em 2022, eles ganhavam 17% a mais. Para chegar aos números, o IBGE consolidada informações de empresas e instituições que tenham CNPJ, ou seja, órgãos da administração pública e entidades sem fins lucrativos também entram no universo de dados. O levantamento aponta que o Brasil tinha 10 milhões de empresas e organizações formais ativas, expansão de 6,3% na comparação com 2022, sendo que 7 milhões de empresas não tinham pessoal assalariado. As empresas e organizações ocupavam 66 milhões de pessoas ao final de 2023, alta de 5,1% em relação ao ano anterior (ABR).

Planejamento estratégico: caminho para o sucesso

Mauro Eustáquio Soares (*)

O mundo corporativo está em constante transformação

adotar uma abordagem dinâmica no planejamento estratégico.

É importante destacar os principais pontos a serem observados no desdobramento de metas do plano estratégico e que devem permanecer no foco das lideranças:

• Preparação e análise

- A fase inicial do planejamento estratégico exige preparação minuciosa e análise aprofundada do cenário em que a empresa opera.

Para ilustrar esse cenário, um estudo realizado pela Brightline Initiative apontou que 90% dos executivos de companhias com faturamento anual acima de US\$ 1 bilhão admitiram falhar no alcance dos objetivos. Os motivos mais citados pelos entrevistados foram: atitudes culturais (24%), recursos insuficientes ou mal gerenciados (22%) e agilidade insuficiente (21%).

Para transformar objetivos em ações e revisar estratégias voltadas à evolução das organizações, é preciso superar desafios que incluem desde a adaptação às demandas do mercado até a incorporação de inovações tecnológicas, tornando as ações mais precisas. Vale o alerta: não basta apenas traçar o caminho. É necessário garantir que o plano seja executado com eficácia e engajamento de todos os envolvidos.

O sucesso no desenvolvimento e execução da estratégia exige preparação e flexibilidade. Tenha em mente: em um ambiente competitivo, marcado por mudanças rápidas, inovação constante e novos hábitos de consumo, é essencial

(*) - É diretor de Saúde, Segurança, Educação e Serviços Públicos da Falconi.

Vendas no comércio caem 0,3% em setembro; quinta queda em seis meses

As vendas no comércio recuaram 0,3% na passagem de agosto para setembro. O resultado é o quinto negativo em um período de seis meses. Em agosto, o setor chegou a crescer 0,1%, mas de abril a julho, apresentou quatro quedas seguidas. No acumulado de 12 meses, o setor acumula crescimento de 2,1%, a menor desde janeiro de 2024. Desde abril, quando o crescimento anual alcançou 3,4%, o desempenho do comércio tem mostrado trajetória decrescente. Os dados estão na Pesquisa Mensal de Comércio, divulgada ontem (13) pelo IBGE.

O analista do IBGE Cristiano Santos afirma que o setor se situa em um patamar 1,1% abaixo de março de 2025, ponto mais alto da série iniciada no ano 2000. "Setembro é um resultado que retoma aquela trajetória negativa que estava acontecendo". Segundo Santos, a inflação e a base de comparação alta de março são fatores que explicam o comércio "andar de lado" nos últimos meses. Em relação a setembro de 2024 houve expansão de 0,8%. No terceiro

trimestre, há recuo de 0,4% ante o segundo trimestre.

Na passagem de agosto para setembro, seis dos oito setores pesquisados pelo IBGE apresentaram queda: Livros, jornais, revistas e papelaria: -1,6%

Tecidos, vestuário e calçados: -1,2%;

Combustíveis e lubrificantes: -0,9%;

Equipamentos e material para escritório, informática e comunicação: -0,9%;

Móveis e Eletrodomésticos: -0,5%.

Hiper, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo: -0,2%

Ao comentar a retração na venda de livros, jornais, revistas e papelaria, Cristiano Santos aponta que a atividade registra trajetória de queda persistente, "sobretudo pela migração de parte de seu portfólio de produtos para outras atividades, como no caso do livro físico" (ABR).

NEGÓCIOS em PAUTA

lobato@netjen.com.br

A - Varejo Digital

A confiança se consolidou como o ativo mais valioso do varejo digital. Segundo a pesquisa Ecommerce Trends 2026, realizada pela Octadesk em parceria com a Opinion Box, 91% dos consumidores já desistiram de uma compra após ler uma avaliação negativa e 76% afirmam que os comentários são essenciais para medir a qualidade de um produto ou serviço. Os dados mostram que, no digital, a confiança visual e social é tudo. Investir em boas descrições, fotos realistas, vídeos demonstrativos e avaliações reais dos consumidores não é um extra, é parte essencial da estratégia de conversão", explica Mahara Mahara Scholz, Head de Revenue da Octadesk. Confira a pesquisa em: (<https://www.commercetrends.com.br/>).

B - Projetos de Carbono

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) recebeu na terça-feira (11), em Belém (PA), o certificado de acreditação do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), tornando-se a primeira entidade brasileira autorizada a validar projetos de gases de efeito estufa (GEE). O reconhecimento, concedido pela Coordenação Geral de Acreditação (Cgcre), abrange o escopo de florestação e reflorestamento. O credenciamento insere a ABNT Certificadora na infraestrutura nacional de certificação climática, etapa essencial para garantir credibilidade e transparência aos projetos que buscam gerar créditos de carbono.

C - Atendimento ao Consumidor

A Food To Save, app nº1 no combate ao desperdício de alimentos no Brasil, foi indicada ao Prêmio Reclame Aqui 2025 na categoria Delivery: grandes operações. Considerado um dos maiores reconhecimentos de excelência em atendimento e relacionamento com o consumidor, o prêmio reforça o compromisso da startup em proporcionar uma experiência transparente, empática e sustentável para seus usuários. Com uma nota média de 9,4 e ocupando o 1º lugar no segmento Delivery na plataforma, a startup consolida sua atuação em um setor cada vez mais competitivo, mostrando que é possível unir tecnologia, sustentabilidade e empatia na relação com o público. O reconhecimento reflete o cuidado da marca em ouvir seus consumidores e manter uma comunicação pautada na confiança.

D - 0KM mais Buscados

Depois de subir cinco posições em setembro e alcançar o terceiro lugar na lista dos modelos 0KM mais buscados do Brasil, a Fiat Toro manteve seu crescimento em outubro e encerrou o mês na segunda posição. A informação é do Webmotors Autoinsights, ferramenta que fornece dados e informações sobre o mercado automotivo brasileiro. Segundo o levantamento, a picape da Fiat ficou abaixo apenas do Volkswagen Tera, que liderou o ranking pelo terceiro mês consecutivo. Na sequência, estão Volkswagen Nivus (3º), Ford Ranger (4º), Hyundai Creta (5º), Honda HR-V (6º), Fiat Fastback (7º), Jeep Compass (8º) Toyota Corolla (9º) e Toyota Hilux SW4 (10º).

E - Evolução da IA

A American Global Tech University (AGTU) vai promover, no dia 26 de novembro, a partir das 19h30, a live "AGTU Conexão: O Futuro do seu Trabalho na Era da IA". A mesa-redonda será online, gratuita e aberta ao público. O evento vai oferecer uma visão de vanguarda sobre a evolução da IA e suas implicações para o futuro das profissões, destacando quais papéis poderão ser substituídos e quais permanecerão exclusivamente humanos. Mais do que compreender as mudanças, o objetivo é mostrar como lidar com essa transformação, e não ser vítima dela. Inscrições gratuitas pelo link: (<https://agt.u.rds.land/live-ia-agtu#rd-box-joq3m2m2>).

F - Segurança Logística

A Asia Shipping, multinacional brasileira e maior integradora logística da América Latina, acaba de renovar a certificação CTPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism) em sua unidade de Miami. Concedida pelo U.S. Customs and Border Protection (CBP), a certificação reconhece empresas que seguem os mais altos padrões de integridade relativos à segurança física, digital e operacional na cadeia logística. Segundo Alexandre Pimenta, CEO da Asia Shipping, a nova validação confirma o compromisso da companhia com práticas que asseguram conformidade, rastreabilidade e controle em todas as etapas do transporte internacional.

G - Motorhome Elétrica

A Arrow Mobility e a Vegini Motorhomes anunciam o lançamento do primeiro motorhome com motorização 100% elétrica da América Latina, apresentado oficialmente durante a Expo Motorhome 2025, realizada entre os dias 12 e 16 de novembro, em Pinhais (PR). Desenvolvido sobre a plataforma do Arrow ONE, o modelo combina design, conforto e sustentabilidade, representando um marco para o setor automotivo brasileiro. Com motorização 100% elétrica, o novo motorhome une eficiência energética, baixo ruído e ampla autonomia, oferecendo flexibilidade na recarga das baterias.

H - Mulheres Empreendedoras

Um encontro para fomentar e discutir os desafios do empreendedorismo feminino, trocar experiências e fazer muito networking. Essa é a proposta da II Conferência para Mulheres Empreendedoras, organizada pelo Núcleo de Mulheres Empreendedoras (NME) da ACISA – Associação Comercial e Industrial de Santo André. O evento é gratuito e acontecerá na quarta-feira (26 de novembro), no horário das 9h às 12h, no Centro de Capacitação & Negócios ACISA e contará com café da manhã e palestras da mentora de posicionamento e estratégias de vendas, Marta Barreto, e da jornalista Mariana Fanti. Inscrições: por meio do link: (bit.ly/NME-26Nov25).

I - Expansão Global

A Stellantis inicia a exportação da picape Rampage para o mercado europeu, marcando um novo capítulo na trajetória de expansão global da companhia. Trata-se do primeiro veículo da marca Ram totalmente desenvolvido e fabricado fora da América do Norte, que agora atravessa o Atlântico para conquistar novos consumidores e reafirmar o compromisso da empresa em oferecer veículos que unem qualidade, inovação e tecnologia, sempre alinhados às necessidades de cada mercado onde atua. Produzida no Polo Automotivo de Goiana, em Pernambuco, a Rampage foi desenvolvida integralmente pela equipe de engenharia e design da Stellantis na América do Sul.

J - Aproximação entre Startups

Promover startups e incentivar aproximação com investidores e instituições de fomento. Essa é a finalidade do evento Conecta Capital, promovido pelo Sebrae Rio. A programação terá palestras, painéis, pitchs e rodadas de investimento, criando um ambiente dinâmico e colaborativo para quem busca expandir sua atuação no mercado de inovação. O evento acontece nesta sexta-feira (14), a partir das 17h, na sede do Sebrae Rio. As inscrições podem ser feitas pelo link: (<https://rj.loja.sebrae.com.br/conecta-capital-314752328>).

**BANCO BMG S.A.** - COMPANHIA ABERTA - CNPJ/MF N° 61.186.680/0001-74 - NIRE N° 3530046248-3

Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração Realizada em 09 de Outubro de 2025.

Data, Hora, Local: 09.10.2025, às 16hs, na sede, na Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, nº 1.830, 9º andar, sala 94, bloco 04, 10º andar, sala 101, parte bloco 01, sala 102, parte, bloco 02, sala 103, bloco 03 e sala 104, bloco 04 e 14º andar, sala 141 bloco 01, Condômino Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presentes:** Totalidade dos membros do Conselho de Administração, a saber: Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, Olga Stankevicius Colpo, Dorival Dourado Junior, José Eduardo Gouveia Domínicale, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Genso e Flávio Dias Fonseca da Silva. **Mesa:** Presidente: Olga Stankevicius Colpo, Secretária: Deise Peixoto Domingues. **Ordem do Dia:** (i) a realização da 7ª emissão pública de Letras Financeiras, sem garantia de nenhum natureza (dívida quinagráfica) e sem cláusula de subordinação, em até 2 séries ("Séries"), por meio de sistema de vassos comunicantes, no valor total de R\$300.000.000,00, na Data de Emissão (conforme definida a seguir) ("Emissão" - "Letras Financeiras", respectivamente), nos termos da Lei nº 12.249, de 11.06.2010, conforme alterada ("Lei 12.249") e da Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 5.007, de 24.03.2022, conforme alterada ("Resolução CVM 5.007"), e a oferta pública de distribuição não sujeita a registro perante a Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"), nos termos da Lei nº 6.385, de 7.12.1976, conforme alterada ("Lei do Mercado de Valores Mobiliários"), da Resolução da CVM nº 8, de 14.10.2020, conforme alterada ("Resolução CVM 8"), e das demais disposições legais e regulamentares aplicáveis, nos termos do "Instrumento de Emissão de Letras Financeiras da 7ª Emissão Pública do Banco BMG S.A.", a ser celebrado entre a Companhia e a Pentágono S.A. Distribuidora de Valores Mobiliários, na qualidade de agente de letras ("Oferta", "Instrumento de Emissão" e "Agente de Letras", respectivamente); (ii) a autorização à Diretoria e demais representantes legais da Companhia, incluindo, sem limitação, procuradores com procurações outorgadas de acordo com o estatuto social da Companhia, para que estes pratiquem todos os atos e adotem todas as medidas necessárias para a formalização da Emissão e realização da Oferta, inclusive, mas não se limitando, a assinatura do Instrumento de Emissão, do "Contrato de Coordenação, Colocação e Distribuição Pública, com Dispensa de Registro, sob o Regime de Melhores Esforços de Colocação, de Letras Financeiras, da 7ª Emissão do Banco BMG S.A." ("Contrato de Distribuição"), e de todos os outros documentos relacionados à Emissão e à Oferta, incluindo eventuais aditamentos aos referidos instrumentos, bem como a ratificação de todos os atos e medidas já praticados nesse sentido; (iv) a autorização à diretoria da Companhia para a contratação dos prestatórios de serviços necessários à Emissão das Letras Financeiras e à Oferta, incluindo, sem limitação, os Coordenadores (conforme definido abaixo), o Agente de Letras e o Escriturador (conforme definido abaixo), podendo para tanto, negociar, assinar os respectivos contratos e fixar-lhes os respectivos honorários, bem como, em conjunto com os Coordenadores (conforme definido abaixo): (a) fixar o Valor Total da Emissão, (b) determinar a realização da Emissão em até 2 Séries ou Série única, (c) definir a quantidade de Letras Financeiras da 1ª Série e a quantidade de Letras Financeiras da 2ª Série, caso aplicável, através de sistema de vassos comunicantes, sem quantidade mínima de Letras Financeiras a serem alocadas em cada Série, observado que qualquer uma das séries poderá não ser emitida, desde que emitidas Letras Financeiras em quantidade equivalente a, no mínimo, a Quantidade Mínima da Emissão (conforme definido abaixo); (d) fixar a Remuneração (conforme definido abaixo) a ser paga ao remuneratório correspondente de cada Série, sem necessidade de nova deliberação pela Companhia ou de qualquer reunião de Diretoria, em decorrência do resultado do Procedimento de Bookbuilding (conforme definido abaixo); e (v) a autorização à diretoria da Companhia e aos procuradores legais da Companhia, nos termos do seu estatuto social e da procuração outorgada, conforme aplicável, caso as Letras Financeiras efetivamente emitidas no âmbito da Emissão não tiverem sido totalmente subscritas e integralizadas, para (a) cancelar o saldo, não colocado no âmbito da Oferta e a Companhia e o Agente de Letras à aditar o Instrumento de Emissão e o DIE (conforme abaixo definido) para prever a quantidade de Letras Financeiras efetivamente subscritas e integralizadas; (b) em caso de não integralização por questões operacionais (não atributíveis à Companhia), ou por ausência de integralização por investidor que houver apresentado ordem de investimento, a Companhia e o Agente de Letras poderão realizar, se assim aprovado pelos Coordenadores (conforme definido abaixo), um aditamento ao Instrumento de Emissão ou atualizar o DIE, independentemente de assembleia de titulares das Letras Financeiras e integralização em uma só data, com as mesmas características da Letra Financeira cuja integralização não tiver ocorrido, ajustando-se, conforme aplicável, o prazo de vencimento e o Valor Nominal Unitário; ou (c) caso não seja atingida a Quantidade Mínima da Emissão, prosseguir com o cancelamento da Oferta, sendo, então, cancelada a Emissão, sem necessidade de nova deliberação pela Companhia ou de qualquer reunião de Diretoria, em decorrência do resultado do Procedimento de Bookbuilding (conforme definido abaixo); e (vi) a autorização à diretoria da Companhia e aos procuradores legais da Companhia, nos termos do "Instrumento de Emissão de Letras Financeiras da 7ª Emissão do Banco BMG S.A.", elaborado nos termos do art. 7º e do Anexo B à Resolução CVM 5.007, bem como a celebração do Instrumento de Emissão, demais documentos da Emissão e de eventuais aditamentos a tais documentos, pelos diretores da Companhia e/ou procuradores constituintes, independentemente de aprovação adicional nesse sentido em Assembleia Geral. (a) **Colocação.** As Letras Financeiras serão objeto de distribuição pública não sujeita a registro, nos termos da Resolução CVM 8 e das demais disposições legais e regulamentares aplicáveis à Oferta, sob o regime de melhores esforços de colocação, com relação à totalidade das Letras Financeiras, nos termos do Contrato de Distribuição, com a intermediação de instituições financeiras integrantes do sistema de distribuição de valores mobiliários ("Coordenadores", sendo a instituição intermediária líder ou "Coordenador Líder"), tendo como público also investidores em geral ("Investidores"), nos termos do art. 4º da Resolução CVM 8. (b) **Valor Total da Emissão.** O valor total da Emissão será de R\$300.000.000,00, na Data de Emissão ("Valor Total da Emissão"), observado o disposto no item (q) abaixo. (c) **Quantidade.** Serão emitidas inicialmente até 6.000 Letras Financeiras, observado o disposto no item (q) abaixo e sendo que será admitida distribuição parcial no âmbito da Oferta. (d) **Valor Nominal Unitário.** As Letras Financeiras terão valor nominal unitário de R\$50.000,00, na Data de Emissão ("Valor Nominal Unitário"). (e) **Destinação dos Recursos.** Os recursos líquidos obtidos pelo Emissor com a Emissão serão integralmente utilizados para alongamento do perfil da dívida, reforço de caixa e para a condução de suas atividades como banco múltiplo. (f) **Séries.** A Emissão será realizada em até 2 Séries, no sistema de vassos comunicantes ("Sistema de Vassos Comunicantes"), sendo que a quantidade de letras financeiras a ser alocada na primeira Série ("Letras Financeiras da 1ª Série") e a quantidade de letras financeiras a ser alocada na segunda Série ("Letras Financeiras da 2ª Série"), caso aplicável, serão definidas no Procedimento de Bookbuilding, sem quantidade mínima de Letras Financeiras a serem alocadas em cada série. (g) **Forma e Comprovação de Titularidade.** As Letras Financeiras serão emitidas sob a forma nominativa, escritural, mediante o depósito e o registro eletrônico na B3 da Companhia, observadas as normas da B3, conforme definidas em seu regulamento e no manual aplicável, sendo que, para todos os fins de direito, a titularidade das Letras Financeiras será comprovada por meio de extrato individualizado e, a pedido do Titular ou da Companhia, exclusivamente para fins do art. 38, § 1º, da Lei 12.249, por meio de certidão de inteiro teor, ambos emitidos pela B3. Tal certidão será suficiente para habilitar qualquer medida judicial ou extrajudicial contra a Companhia, inclusive a execução de valores devidos nos termos do Instrumento de Emissão. Adicionalmente, poderá ser emitido extrato pela Companhia ou, se contratado, pelo Escriturador, com base nas informações geradas pela B3. (h) **Confiabilidade.** As Letras Financeiras não serão convertíveis em ações de emissão da Companhia. (i) **Espera.** As Letras Financeiras não contará com garantias de nenhum natureza (dívida quinagráfica) e não conterão cláusula de subordinação. (j) **Escrituração.** A escrituração das Letras Financeiras será realizada pela Oliveira Trust Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A., instituição financeira sociedade por ações com filial na cidade de São Paulo/SP, Rua Joaquim Floriano, 1052, 13º andar, sala 132, parte, CEP 04534-004, CNPJ nº 36.113.876.0004-34 ("Escriturador"). (k) **Data de Emissão.** Para todos os efeitos legais, a data de emissão das Letras Financeiras será aquela a ser definida no Instrumento de Emissão ("Data de Emissão"). (l) **Prazo e Data de Vencimento.** Ressalvadas as hipóteses de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme definido abaixo), o prazo de vencimento das (i) Letras Financeiras da 1ª Série será de 2 anos e 10 dias, contados da Data de Emissão ("Data de Vencimento da 1ª Série"); e (ii) Letras Financeiras da 2ª Série será de 3 anos, contados da Data de Emissão ("Data de Vencimento da 2ª Série", e em conjunto com a Data de Vencimento da 1ª Série - "Data de Vencimento"). (m) **Forma de Subscrição e de Integralização e Preço de Integralização.** As Letras Financeiras serão subscritas e integralizadas, à vista, no ato da subscrição, em moeda corrente nacional, pelo Valor Nominal Unitário. As Letras Financeiras poderão ser subscritas com ágio ou deságio, a ser definido, a critério dos Coordenadores, se for o caso no ato da subscrição e integralização das Letras Financeiras, desde que aplicado de forma igualitária à totalidade das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme definido abaixo), o prazo de vencimento das (i) Letras Financeiras da 1ª Série será de 2 anos e 10 dias, contados da Data de Emissão ("Data de Vencimento da 1ª Série"); e (ii) Letras Financeiras da 2ª Série será de 3 anos, contados da Data de Emissão ("Data de Vencimento da 2ª Série", e em conjunto com a Data de Vencimento da 1ª Série - "Data de Vencimento"). (n) **Pagamento do Valor Nominal Unitário.** Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme definido abaixo), o prazo de vencimento das (i) Letras Financeiras da 1ª Série será amortizado em 1 única parcela, na Data de Vencimento da 1ª Série; e (ii) o Valor Nominal Unitário das Letras Financeiras da 2ª Série será amortizado em 1 única parcela, na Data de Vencimento da 2ª Série. (o) **Atualização Monetária.** o Valor Nominal Unitário das Letras Financeiras não será atualizado monetariamente. (p) **Remuneração.** A remuneração das Letras Financeiras será a seguinte: (i) sobre o Valor Nominal Unitário das Letras Financeiras da 1ª Série incidirão juros remuneradores correspondentes a 100% da Taxa DI, acrescida exponencialmente de uma determinada sobretaxa, a ser definida de acordo com o Procedimento de Bookbuilding, e, em qualquer caso, limitada a 1,35% ao ano, base 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de Exigibilidade de Vencimento Antecipado (conforme abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, a Remuneração da 1ª Série é integralmente paga na Data de Vencimento da 1ª Série e a Remuneração da 2ª Série, e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração da 2ª Série" (e, em conjunto com a Remuneração da 1ª Série, "Remuneração"). A Remuneração será calculada de forma exponencial e cumulativa pro rata temporis, por Dias Úteis decorridos, com base em um ano de 252 Dias Úteis, desde a Data de Emissão (inclusive) até a data do efetivo pagamento (exclusive), de acordo com a fórmula a ser prevista no Instrumento de Emissão e os critérios de cálculo definidos no caderno de fórmulas da B3. Sem prejuízo dos pagamentos em decorrência de vencimento antecipado das obrigações decorrentes das Letras Financeiras, depois de implementada a Condição Suspensiva de



Inteligência artificial redefine o futuro das redes de franquias

A inteligência artificial deixou de ser um diferencial competitivo e passou a ser um requisito estratégico para redes de franquias que buscam crescimento sustentável

Paulo C. Mauro (*) e
Marco Carvalho (**)

Em um cenário de consumidores mais exigentes, mercados voláteis e margens estreitas, a capacidade de analisar dados em tempo real e antecipar comportamentos tornou-se essencial. Segundo a DataIntel, o mercado global de softwares de gestão de franquias deve saltar de US\$ 1,5 bilhão em 2023 para US\$ 4,3 bilhões em 2032, um crescimento anual de 12,8%. Esses números mostram que a IA não é mais tendência, é uma transformação estrutural no setor.

No Brasil, o avanço é acelerado. Dados da AWS Brasil apontam que 40% das empresas já utilizam inteligência artificial em suas operações, com aumento médio de 31% na receita e redução de custos em 85% dos casos. Entre startups, 53% já incorporam IA e 78% acreditam que a tecnologia transformará completamente suas indústrias nos próximos cinco anos, segundo a pesquisa *Unlocking the Potential of AI in Brazil*. Essa realidade revela que a tecnologia deixou de ser apenas uma ferramenta de apoio e se tornou a base da inteligência estratégica nas franquias.

No contexto do franchising, o impacto vai além da automação. A IA está mudando a forma como redes se organizam, tomam decisões e preservam sua identidade. Antes, a franqueadora centralizava as decisões,



agora, a tecnologia permite descentralizar o poder, dando às unidades locais mais autonomia e precisão nas escolhas. Imagine uma rede de alimentação rápida que ajusta automaticamente estoques conforme o fluxo previsto de clientes, reduzindo desperdícios e otimizando logística e campanhas regionais, sem perder o padrão da marca. Estudos da BAZU Company mostram que esse tipo de aplicação pode reduzir custos logísticos e operacionais de forma significativa e fortalecer o relacionamento com o consumidor.

As franquias vivem um momento decisivo na digitalização. A transformação não acontece apenas em marketing ou vendas, mas na forma como cada unidade se comunica, aprende e replica processos mantendo sua essência. É nesse cenário que surgem os IAgentes da HeadOffice AI, aliados estratégicos de grandes redes nacionais. Mais do que chatbots, os IAgentes funcionam como membros digitais de

equipe, treinados para atuar em diversas áreas, sempre com o tom de voz, vocabulário e valores da marca. Cada agente é desenhado para refletir a cultura e os padrões da rede, respeitando manuais e políticas internas.

Essa combinação de tecnologia empática e gestão inteligente permite que franquias cresçam sem perder o controle de sua identidade. Elas ganham produtividade, reduzem custos e, principalmente, alcançam escala com consistência — um dos pilares do franchising. Redes como China in Box, DryWash (premiada pela ABF em inovação), Casa Bauducco, BioMundo e Fórmula Animal já colhem resultados expressivos com a adoção desses agentes digitais. Essas marcas compreenderam que, em um setor construído sobre confiança e padronização, automatizar com propósito e personalidade é o novo diferencial competitivo.

Mesmo com os avanços tecnológicos, muitas redes ainda resistem à adoção da

inteligência artificial, seja pelo receio de altos custos ou pelo medo de comprometer a relação humana com o cliente. Essa percepção, porém, desconsidera o real papel da tecnologia no franchising. A IA não elimina a identidade da marca, ela potencializa sua capacidade de manter consistência e eficiência em escala. Quando aplicada de forma estratégica, oferece dados que sustentam decisões ágeis e precisas, permitindo que cada unidade atue com autonomia sem perder a coerência com a rede. Nesse contexto, a franqueadora assume uma função mais colaborativa e orientada a resultados, deixando de ser apenas um centro de controle para se tornar uma parceira efetiva no crescimento das unidades.

O verdadeiro desafio é mental. Adotar IA exige revisar processos, indicadores e o próprio papel da liderança. Mais do que eficiência operacional, trata-se de repensar como a rede se conecta aos consumidores e oferece experiências personalizadas em escala. O futuro das franquias será definido por quem entender que a inteligência artificial não é apenas tecnologia. As redes que souberem combinar dados, cultura e empatia estarão à frente. A questão não é mais se a transformação acontecerá, mas quem estará preparado para liderá-la.

(*) CEO da Global Franchise e autor de quatro livros sobre franchising.

(**) CEO da HeadOffice AI, empresa especializada em inteligência artificial aplicada à gestão de franquias.

IA nas empresas: pilares para o sucesso

Elias Zoghbi (*) e João Roberto Benites (**)

A inteligência artificial já não é mais promessa de futuro — é a realidade do presente. Empresas de todos os portes e setores estão descobrindo que adotar essa tecnologia deixou de ser opcional para se tornar questão de sobrevivência no mercado.

Os números impressionam: um estudo da Amazon Web Services mostra que 95% das companhias que usam IA aumentaram suas receitas em média 31%. Quase todas (96%) relatam ganhos significativos em produtividade. O Brasil lidera a América Latina nessa corrida, com 40% das empresas já utilizando a tecnologia — um índice próximo ao da Europa (42%). Mas, há um lado B nessa história de sucesso.

O problema da implementação incompleta

Apesar do entusiasmo, a maioria das empresas continua engatinhando. Pesquisa do TEC Institute em parceria com a MIT Technology Review revela que somente 7,9% conseguiram integrar completamente a IA em suas operações. Grande maioria está em fase de testes (36,7%) ou implementação parcial (25,7%).

O mais preocupante: três em cada quatro empresas não têm profissionais dedicados exclusivamente à governança de IA. Quase metade (46,1%) não possui regras claras sobre o uso ético da tecnologia. É como dirigir um veículo potente sem cinto de segurança — os riscos podem superar os benefícios.

Os exemplos práticos dos perigos já existem: sistemas de IA que discriminam pessoas na concessão de crédito ou favorecem determinados grupos demográficos, gerando processos judiciais e manchetes negativas.

Governança não é luxo, é necessidade

A implementação da IA precisa começar no topo. Não se trata de uma decisão técnica, mas estratégica, que deve envolver a alta direção da empresa. A governança define o que será feito, como evitar riscos e quem responde pelo quê.

Isso significa criar um comitê de supervisão ligado à liderança, responsável por estabelecer políticas de privacidade, estratégias de aplicação e monitoramento constante de resultados e possíveis vieses. Sem essa estrutura, a empresa fica exposta a crises de imagem, vazamentos de dados e problemas legais.

A base invisível: dados e infraestrutura

Toda solução de IA depende de uma fundação sólida. Seja em servidores próprios ou na nuvem, a infraestrutura precisa ser gerenciada, mantida e protegida. Mais importante: os dados que alimentam a IA precisam estar organizados, atualizados e integrados.

Dados fragmentados ou desatualizados podem levar a decisões equivocadas e comprometer todo o investimento. A maioria das organizações precisará reformular sua estratégia de big data antes de colher os frutos da inteligência artificial.

O mundo está de olho: Governança é essencial

O debate sobre regulamentação da IA esquenta em diversos países. A União Europeia propõe regras baseadas em níveis de risco, proibindo usos como

sistemas de pontuação social e exigindo transparência. O Reino Unido aposta em regulação gradual, enquanto Singapura busca se posicionar como referência global em IA ética.

No Brasil, o Projeto de Lei 2338/2023 propõe um Marco Regulatório que, segundo críticos, pode ser restritivo demais e frear a inovação. O texto ainda gera preocupações sobre falta de clareza nas atribuições dos órgãos públicos e excesso de controle estatal.

Checklist para assegurar o sucesso

Para implementar IA com segurança e eficácia, as empresas precisam garantir:

Alinhamento estratégico

A IA deve servir aos objetivos do negócio, não o contrário.

Transparência — Clientes e colaboradores precisam saber quando estão interagindo com sistemas de IA. Conformidade legal — Todas as ações devem respeitar a legislação vigente.

Clareza técnica — Os sistemas precisam ser compreensíveis para permitir avaliação e auditoria.

Gestão de dados responsável — Definir claramente quais dados serão usados, como e por quê, considerando questões éticas e culturais.

Responsabilização humana — Alguém de carne e osso precisa responder por cada modelo de IA implantado.

Monitoramento contínuo — Estabelecer limites, acompanhar o funcionamento e realizar auditorias regulares.

Proteção e equidade

Implementar salvaguardas contra vulnerabilidades, garantir privacidade e evitar discriminações.

Reflexo da cultura empresarial — A IA deve incorporar os valores e a ética da organização.

Envolvimento do negócio — Não deixar tudo nas mãos da área de TI; quem entende do negócio precisa participar ativamente.

O fator humano permanece central

Por mais revolucionária que seja a tecnologia, o maior ativo de qualquer empresa continua sendo seu time. Por isso, planos de capacitação e requalificação profissional são essenciais para as pessoas poderem trabalhar em conjunto com a IA, aproveitando o melhor dos dois mundos.

A adoção bem-sucedida da inteligência artificial depende do equilíbrio de três elementos: eficiência operacional, segurança robusta e governança clara. Empresas que conseguirem construir essa tríade estarão preparadas não apenas para enfrentar os desafios, mas para liderar a transformação em seus setores.

(*) Sócio líder de Tecnologia e da Indústria Financeira da Grant Thornton Brasil

(**) Presidente Conselhos de Administração de empresas familiares. Atua como Conselheiro Consultivo da Grant Thornton Brasil e do Hospital das Clínicas (SP). É conselheiro certificado pelo IBGC, especialista em expansão estratégica de empresas.

Trabalhar nos EUA: especialista explica vantagens, desafios e oportunidades

Profissionais brasileiros seguem de olho nos EUA devido a salários competitivos e oportunidades em áreas-chave.

O sonho de trabalhar nos Estados Unidos continua vivo para milhares de brasileiros e hoje ele é mais possível do que nunca. É o que afirma Guilherme Vieira, CEO da On Set Consultoria Internacional, empresa especializada em vistos americanos e negócios nos Estados Unidos.

Segundo o especialista, o mercado americano vive um momento de forte demanda por profissionais qualificados, empreendedores e empresas com base técnica sólida, o que abre espaço para brasileiros que queiram crescer com estratégia.

"Os Estados Unidos não rejeitam talentos. Eles rejeitam falta de preparo. Quem chega com histórico, coerência e propósito encontra um dos ecossistemas de negócios mais meritocráticos do mundo", explica Vieira.

Entre as principais vantagens de trabalhar e empreender nos EUA, ele destaca a segurança jurídica, o baixo nível de burocracia e a previsibilidade econômica, fatores que permitem que empresas e profissionais planejem o futuro com mais clareza. Além disso,

a carga tributária competitiva, os incentivos estaduais e o acesso a crédito empresarial e pessoal fazem do país um terreno fértil para expansão e inovação.

"Nos EUA, quem entrega resultado é recompensado rapidamente. A diferença é que o sistema valoriza produtividade, não presença. Você é pago pelo que gera, não pelo que promete", afirma o consultor.

Apesar das oportunidades, o profissional alerta: trabalhar ou empreender nos EUA exige planejamento migratório e tributário bem feito.

É comum ver brasileiros cometendo erros por falta de orientação, abrindo empresas de forma incorreta, aplicando para vistos inadequados ou deixando de aproveitar benefícios legais.

"O desafio não é entrar, é se manter. E quem entende as regras joga certo. O problema é que muita gente tenta fazer sozinha um processo que exige técnica e visão de negócio internacional", reforça Vieira.

O especialista destaca que setores como tecnologia, saúde, construção civil, energia, marketing digital e educação corporativa estão em alta. Além disso, o avanço da Inteligên-

cia Artificial e da automação abre novas portas para quem domina ferramentas digitais e sabe se posicionar globalmente. "Empresas e profissionais que aprenderem a usar tecnologia e dados para gerar eficiência terão vantagem. A IA não substitui pessoas, ela substitui quem não evolui", afirma.

Com mais de uma década de experiência entre Brasil e Estados Unidos, Guilherme Vieira resume em uma frase a diferença entre os dois mercados: "No Brasil, o empresário luta contra o sistema. Nos EUA, o sistema joga junto com quem se organiza.", ressalta.

Ele defende que a internacionalização não é luxo, é estratégia e que os próximos anos serão decisivos para empresários e profissionais que desejam operar em dólar, construir patrimônio global e garantir estabilidade para suas famílias.

"O ano de 2026 será um divisor de águas. O momento de se preparar é agora. Quem começar hoje, em um ano pode estar vivendo, trabalhando e crescendo em solo americano de forma legal, segura e estruturada, monetizando em dólar e escalando oportunidades em mercado forte e consumidor", finaliza.



Entenda o que é a Resolução BCB 520 e o que muda para as empresas de criptomoedas

Banco Central define como operadoras de criptomoedas devem atuar no país

Depois de muita expectativa, o Banco Central tirou do papel a regulação operacional das empresas de cripto que atuam no Brasil. A Resolução BCB nº 520, publicada nesta segunda-feira (10), detalha como devem ser constituídas e operadas as sociedades prestadoras de serviços de ativos virtuais (as "SPSAVs") e como outras instituições financeiras poderão oferecer intermediação e custódia de cripto. Trata-se do passo mais concreto desde o Marco Legal dos Criptoativos (Lei 14.478/2022).

De acordo com Marcelo Godke, sócio da Godke Advogados e especialista em Direito Empresarial e Bancário, a norma cria três "caixinhas" para quem presta serviço com cripto: intermediária, custodiante e corretora (que é quem pode intermediar e custodiar ao mesmo tempo). "Intermediárias e custodiante não podem acumular outras modalidades; só a corretora pode fazer as duas coisas juntas. Isso organiza o mercado e deixa claro quem faz o quê", explica.

Além disso, as SPSAVs precisam de pelo menos três diretores/administradores responsáveis por áreas-chave, como a condução dos negócios, PLD/FT, controles internos, gestão de riscos, segurança cibernética. "E não vale abrir a operação como empresa com sócio único pessoa física. É governança mínima, mas com dentes", alerta o especialista.

O que muda na prática

PSAVs e instituições financeiras devem classificar e cursar como câmbio as situações definidas (pagamentos internacionais com cripto, autocustodia, stablecoins, etc.), aplicar limites quando a contraparte não é autorizada e reportar mensalmente. KYC/KYT,



Marcelo Godke é professor e advogado especialista em Direito Empresarial e Bancário.

contratos e fluxos operacionais terão de ser ajustados. "Empresas e pessoas físicas que usavam cripto para pagar/receber do exterior vão responder a mais perguntas e, em muitos casos, contratar câmbio como numa remessa tradicional", afirma o advogado.

Já as Stablecoins saem da zona cinzenta. "Elas entram no regime cambial com referência em moeda, o que facilita supervisão e estatística de balanço de pagamentos", diz Godke.

A Resolução 520 organizou quem pode prestar serviços com cripto e sob quais requisitos. "Ao fechar a brecha e alinhar o setor ao marco cambial moderno, o BC aumenta confiança, comparabilidade e dados — pilares para um mercado maior e mais seguro. Quem operar de forma profissional se

beneficia; quem dependia de "atalhos" terá de se adaptar", explica.

Relacionamento com o cliente

No relacionamento com o cliente, a regra exige separação total entre o dinheiro da empresa e os dos clientes (em contas individualizadas) e entre os cripto da empresa e os cripto dos clientes (em carteiras diferentes). "Há política obrigatória de prova de reservas e auditoria independente bienal publicada no site. Para facilitar liquidez, a empresa pode manter até 5% de criptos próprios nas carteiras dos clientes — claramente identificados e livres de ônus. É o antídoto normativo à velha confusão de bolsos", acrescenta Godke.

A norma também veda às SPSAVs oferecer crédito aos clientes, captar recursos do público (fora emissão de ações) e participar do capital de outras instituições financeiras.

A Resolução BCB nº 521, de 10/11/2025, amarra o que faltava entre ativos virtuais e mercado de câmbio. Ao alterar as Resoluções 277, 278 e 279 (novo marco cambial), o Banco Central define quais serviços com cripto têm natureza cambial e quando entram no regime de capitais brasileiros no exterior e capitais estrangeiros no país. "Quando a operação é, na substância, câmbio, passa a cursar pelo sistema financeiro autorizado, com regras, limites e relatório mensal", conclui o especialista.

(Fonte: Marcelo Godke - Especialista em Direito Internacional Empresarial, Integridade Corporativa, M&A, Direito Bancário, Mercado de Capitais (securitização, derivativos, IPOs), Societário, Project Finance, Contratos Domésticos e Internacionais. Professor da Ceu Law School e Faculdade Belavista, mestre em Direito pela Columbia University School of Law. Doutor em Direito pela USP (Brasil) e Doutorando pela Universiteit Tilburg (Holanda).

Medicina neurocomportamental: cinco dicas para cuidar da mente e do corpo ao mesmo tempo

Especialista explica como pequenas mudanças de comportamento influenciam o cérebro, a saúde hormonal e o bem-estar. Cuidar da saúde mental e física não precisa ser um processo separado. A medicina neurocomportamental propõe justamente o contrário: integrar cérebro, emoções e hábitos do dia a dia em um único cuidado. Segundo a médica e farmacêutica Dra. Sâmia La-Côrte, mestre em Saúde pela UFJF, pós-graduada em endocrinologia, nutrologia e medicina funcional integrativa, essa abordagem amplia a compreensão de doenças e ajuda a prevenir disfunções hormonais e metabólicas.

"A forma como pensamos, dormimos e nos alimentamos interfere diretamente na liberação de neurotransmissores e hormônios, que regulam desde o humor até o metabolismo", explica Dra. Sâmia. A seguir, ela lista cinco dicas práticas inspiradas na medicina neurocomportamental para fortalecer a conexão entre mente e corpo.

1) Cuide da qualidade do sono - Dormir bem é essencial para o equilíbrio do sistema nervoso e hormonal. "O sono profundo é o momento em que o corpo regula o cortisol e o GH, hormônios relacionados ao estresse e à regeneração celular", afirma a especialista. Evite telas antes de dormir e mantenha horários regulares para acordar e deitar.

2) Alimente o cérebro com nutrientes certos - Segundo Dra. Sâmia, vitaminas do complexo B, magnésio, Vit D e ômega-3 são fundamentais para o funcionamento cerebral e a produção de serotonina e dopamina. "Uma dieta proteica, personalizada, de acordo com as suas

necessidades individuais, melhora a concentração e o humor", orienta.

3) Movimente-se para equilibrar emoções - A prática regular de atividade física é uma das principais ferramentas da medicina neurocomportamental. "O movimento ativa áreas cerebrais ligadas à motivação e reduz a inflamação sistêmica, melhorando a resposta do corpo ao estresse", explica. Caminhadas diárias ou exercícios de baixo impacto já trazem benefícios. Mas, os realmente eficazes são: musculação com força progressiva e resistida e Cardio metabólico.

4) Gerencie o estresse com estratégias simples - A especialista lembra que o cérebro não distingue ameaças reais de preocupações mentais. "Respirações profundas, pausas conscientes, aprender a lidar com as regras do jogo da vida e momentos de lazer ajudam o sistema nervoso a voltar ao estado de equilíbrio", afirma. Práticas como meditação e mindfulness podem ser grandes aliadas.

5) Cultive relações e propósito - Conexões sociais saudáveis estimulam a produção de ocitocina e serotonina, substâncias ligadas ao prazer e à sensação de segurança. "Ter um propósito e vínculos afetivos sólidos é um dos pilares da longevidade emocional e física", completa Dra. Sâmia La-Côrte.

A medicina neurocomportamental vem ganhando espaço por unir ciência e comportamento humano em uma abordagem personalizada. "Não existe equilíbrio sem autoconhecimento e mudança de hábitos. O cérebro é plástico e responde às nossas escolhas todos os dias", conclui Dra. Sâmia La-Côrte.

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

3106-4171



Fabiana Monteiro (*)

Paixão, coragem e empatia: assim Cláise Müller Rauber transformou desafios em conquistas

Uma trajetória inspiradora de superação, propósito e liderança guiada pela empatia.

Paixão, coragem e empatia sempre foram os pilares que moldaram a trajetória de **Cláise Müller Rauber**, conselheira no Banrisul Seguridade e referência em liderança humanizada. Ela acredita que o verdadeiro **sucesso** está em inspirar outras pessoas a estudar, crescer e contribuir para um país melhor.

Para Cláise, **sucesso** é sinônimo de dedicação, resiliência e humildade para recomeçar. É saber dar dez passos para trás quando necessário e continuar, aprendendo com os tropeços e celebrando o crescimento. "Só se chega ao **sucesso** praticando a empatia, ouvindo mais do que falando e compreendendo o outro", afirma. Liderar, para ela, é unir pessoas por um propósito comum e convencer pelo exemplo.

Nascida em uma família humilde do interior de Santa Catarina, filha de um construtor e de uma dona de casa com saúde frágil, Cláise aprendeu cedo o valor da responsabilidade. Aos 15 anos, começou a trabalhar em uma loja de roupas e depois em uma loja de móveis, onde desenvolveu seu fascínio pelos números. Determinada, sonhava em ser bancária — e transformou esse sonho em realidade em 1988, quando ingressou no banco após seis anos afastada dos estudos.

Enquanto conciliava trabalho, vestibular e faculdade de Ciências Contábeis, construiu também sua família. Casou-se, teve duas filhas e não parou de buscar novos desafios. Cada mudança de cidade foi um recomeço. Com esforço e foco, ascendeu de caixa a cargos de liderança, sempre acreditando que as oportunidades aparecem para quem se prepara. Em 35 anos de carreira, ajudou a estruturar novas áreas, liderou equipes e participou de projetos estratégicos que exigiram coragem e fé.

Para Cláise, a boa liderança se faz com exemplo e diálogo. Ela sempre acreditou na força das equipes felizes — "quem está bem, entrega mais". Nunca buscou poder, mas a realização coletiva. Perfeccionista e organizada, valoriza o equilíbrio entre trabalho e família. Mesmo em períodos de intensa agenda, mantinha o hábito de chegar em casa às 18h para tomar chimarrão com o marido e as filhas. "Pequenos gestos preservam grandes vínculos", costuma dizer.



Cláise Müller Rauber

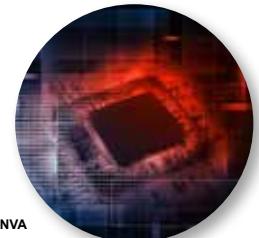
O mundo corporativo, lembra **Cláise**, ainda impõe desafios às mulheres. Em um ambiente majoritariamente masculino, precisou aprender a se impor com empatia e inteligência emocional. Para ela, liderar não é ter poder, e sim mais responsabilidade. O respeito se conquista com conhecimento, postura e coerência. "Bons líderes não se impõem pela força, mas pela consistência e pelo exemplo."

Em tempos digitais, ela defende o resgate do contato humano. A tecnologia é uma aliada, mas ouvir a voz de alguém ainda faz diferença. Um bom líder, acredita, é aquele que envolve o time, faz com que todos se sintam pertencentes e valoriza as diferenças. A comunicação empática, para ela, é o alicerce de toda equipe vitoriosa.

Cláise costuma dizer que o brilho nos olhos é indispensável. Valoriza pessoas com iniciativa e, sobretudo, com **"acabativa"** — quem começa e termina com dedicação. Incentiva o aprendizado contínuo, a curiosidade e a alegria no trabalho. É entusiasta da leitura e recomenda o livro *Conversas Cruciais*, de Kerry Patterson, por ensinar a dialogar com firmeza e respeito — virtudes essenciais à liderança moderna.

Aos jovens, Cláise deixa um conselho direto: "**Levantem da cadeira e traçem objetivos**". Trabalhar e estudar fazem parte da vida e ninguém trilha o caminho por você. O sucesso não é sorte, é construção diária feita de escolhas e propósito."

Hoje, aposentada do banco e atuando como conselheira da corretora de seguros, Cláise segue aprendendo, lendo e viajando. Planeja cada nova etapa com entusiasmo e gratidão. "**Cheguei até aqui colocando amor em tudo o que fiz**" — sendo firme, sem deixar de ser doce." Para ela, o verdadeiro sucesso é aquele conquistado com empatia.



A NOVA GUERRA FRIA DE SILÍCIO

COMO O BRASIL PODE NÃO FICAR PARA TRÁS

Nesse cenário, o Brasil tem os ativos. Falta decisão política para transformá-los em poder industrial, na visão de Fabio Ongaro, economista, CEO da Energy Group e vice-presidente de finanças da Câmara Italiana do Comércio de São Paulo – Italcam

A chamada "guerra dos chips" não é sobre preços ou margens comerciais. É sobre quem vai comandar a inteligência do século XXI. Quem controla os chips controla os algoritmos, a defesa, os dados e o poder geopolítico. O silício é o novo petróleo, o recurso estratégico que alimenta a economia digital, as armas autônomas, a inteligência artificial e o próprio ritmo da inovação.

Segundo Fabio Ongaro, economista, CEO da Energy Group e vice-presidente de finanças da Câmara Italiana do Comércio de São Paulo – Italcam, "O Brasil possui ativos únicos: energia limpa em escala, minérios estratégicos e estabilidade institucional. Mas a pergunta incômoda é: estamos transformando esses ativos em poder industrial, ou continuamos apenas como fornecedor de matérias-primas?", questiona.

Os Estados Unidos e a China chegaram a conclusões completamente opostas sobre como vencer essa guerra, e ambas estão investindo bilhões para fazer funcionar.

A estratégia americana é de reconstrução defensiva. Depois de 30 anos de terceirização, os EUA decidiram voltar para casa. O CHIPS Act — investimento de centenas de bilhões de dólares — é a resposta. O objetivo é trazer fábricas de semicondutores para solo americano, proteger gigantes como Nvidia e Intel, e garantir que Taiwan, não a China, continue sendo o coração pulsante da microeletrônica global. É paradoxal, mas o cálculo é claro: o custo de recuperar a soberania agora é menor do que o custo de perdê-la permanentemente.

A China opera com lógica radicalmente diferente: o Estado como arquiteto central da economia tecnológica. O Partido planeja deliberadamente "distorções de mercado" como ferramentas de desenvolvimento. Investimento público maciço, parques industriais integrados como incubadoras de autossuficiência, integração vertical completa, do minério raro ao supercomputador final. O plano é transpar-



Fabio Ongaro

“O mundo busca desesperadamente parceiros capazes de oferecer recursos sustentáveis, infraestrutura energética confiável e previsibilidade institucional. O Brasil poderia ser esse parceiro. Mas isso exige uma decisão: integrar inovação à base produtiva.

rente: reduzir progressivamente a dependência dos chips americanos e transformar o domínio da manufatura em domínio da inovação.

Ambas as estratégias estão funcionando e deixam claro que essa não é uma disputa que se resolve com mercado livre, que se vence com decisão política e investimento maciço de longo prazo.

O tabuleiro brasileiro

Para o Brasil, essa reconfiguração global representa algo raro: uma oportunidade real de se posicionar diferente. Não como consumidor, não como fornecedor de mão de obra barata, mas como parceiro estratégico.

O país possui ativos que o mundo deseja: energia limpa em escala, minérios essenciais como lítio, terras raras, cobre refinado, estabilidade institucional e biodiversidade. Tudo isso enquanto americanos e chineses travam sua batalha.

"O mundo busca desesperadamente parceiros capazes de oferecer recursos sustentáveis, infraestrutura energética confiável e previsibilidade institucional", explica Ongaro. "O Brasil poderia ser esse parceiro. Mas isso exige uma decisão: integrar inovação à base produtiva".

Significa investir em pesquisa e desenvolvimento, criar polos de excelência em tecnologia conectados aos centros globais, transformar os minérios do Brasil não em commodities básicas, mas em componentes sofisticados para a cadeia de valor dos chips. Significa pensar em décadas, não em ciclos eleitorais.

Se o Brasil não fizer essa escolha, corre um risco que vai além do econômico: permanecer como espectador de sua própria história. Enquanto americanos fabricam chips e chineses inovam em IA, o Brasil continuaria exportando minério bruto, dependente de Washington ou Pequim.

"Toda grande transformação econômica começa com uma decisão", diz Ongaro. "Os EUA decidiram reindustrializar. A China decidiu dominar. O Brasil precisa decidir se quer ser protagonista ou figurante. E essa decisão tem prazo: o mundo está se reorganizando agora. Quem ficar de fora pode passar os próximos 20 anos tentando alcançar o comboio que já saiu da estação".

O Silício como espelho

A guerra dos chips reflete as escolhas de cada nação. Os EUA escolheram reconstruir. A China escolheu dominar. A Europa apostou em nichos sofisticados. Cada escolha tem consequências que se desenrolarão pelas próximas décadas.

O Brasil ainda está escolhendo. Os minérios estão aqui. A energia está aqui. O talento está aqui. Faltam coragem política para transformar potencial em ação e compreensão de que numa guerra de silício, quem fica parado fica para trás. A janela está aberta. Mas não ficará aberta para sempre.

