

A NOVA GUERRA FRIA DE SILÍCIO

COMO O BRASIL PODE NÃO FICAR PARA TRÁS

▶▶▶ [Leia na página 8](#)

Corrigir gargalos

Diagnóstico é essencial para reduzir perdas e preparar escritórios contábeis

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 manuais, 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



Hygor Lima

“ 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

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 manuais, 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.

Negócios em Pauta

Foto: Emanuelle Sena/AscomAGU



AGU lança nova edição do Guia de Compras Sustentáveis

O advogado-geral da União substituto, Flavio 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 e 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

alpakaVideo_CANVA



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](#)

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
Educatonal e
IA Generativa:
Do Conteúdo
à Experiência
Personalizada

Carol Olival

▶▶▶ [Leia na página 4](#)

Negócios & Carreira!

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

Fabiana Monteiro

▶▶▶ [Leia na página 7](#)

Afinal, quantos morreram?

Heródoto Barbeiro (*)

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

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 enérgica 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 Novabrásil, 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 acontece, 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



Maxiphoto_CANVA

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 tornadas 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 – vjnitiz@gmail.com.

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) acessem 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.

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



AL CANVA

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
Integrações 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.

 José Hamilton Mancuso (1936/2017)	Laurinda Machado Lobato (1941-2021)	Responsável: Lilian Mancuso
Editórias <i>Economia/Política:</i> J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); <i>Ciência/Tecnologia:</i> Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); <i>Livros:</i> Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioph.com.br); <i>Comercial:</i> comercial@netjen.com.br <i>Publicidade Legal:</i> lilian@netjen.com.br	<i>Webmaster/TI:</i> Fabio Nader; <i>Editoração Eletrônica:</i> Ricardo Souza. <i>Revisão:</i> Maria Cecília Camargo; <i>Serviço informativo:</i> 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) Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90 JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003) Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.
Colaboradores: Claudia Lazzarotto, Eduardo Moisés, Geraldo Nunes e Heródoto Barbeiro.	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 semeadura das culturas de primeira safra, a Companhia Nacional 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



melissa mayes_Pexels_CANVA

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).

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).

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 fim 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

Para se manterem relevantes, os executivos precisam estar preparados para mudanças, mesmo em cenários adversos e altamente desafiadores. Definir estratégias e metas alinhadas ao setor é crucial para o sucesso, tornando o planejamento estratégico a base do crescimento e da sobrevivência das empresas.

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

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 do 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. Com base na experiência de executivos e especialistas, é possível avaliar tendências, identificar desafios e alinhar processos de inovação, garantindo decisões fundamentadas e ações sintonizadas com o mercado e as necessidades internas.

- **Engajamento e execução** - Assegure o engajamento das pessoas na execução das estratégias. Realize oficinas executivas com lideranças e os principais envolvidos. Além disso, monitore constantemente os resultados e a execução da estratégia e os seus desdobramentos e faça os ajustes necessários em função das dinâmicas externas e internas. Isso manterá a conexão entre a estratégia e a gestão da empresa.

- **Abordagem flexível** - Adote uma abordagem pragmática e flexível na elaboração e execução do plano estratégico para lidar com os desafios e incertezas decorrentes das mudanças aceleradas no ambiente competitivo.

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



NEGÓCIOS

em

lobato@netjen.com.br

PAUTA

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 liderar essa transformação, e não ser vítima dela. Inscrições gratuitas pelo link: (https://agtu.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, pitches 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).



Carol Olival (*)

Economia da Criatividade

#FullSailBrazilCommunity



Marketing Educacional e IA Generativa: Do Conteúdo à Experiência Personalizada

Nos últimos anos, o avanço da inteligência artificial transformou profundamente o modo como escolas e universidades se comunicam com seus públicos. O que antes exigia equipes inteiras de produção de conteúdo agora pode ser feito em minutos com o apoio de ferramentas como o ChatGPT e o Midjourney. No entanto, percebo que o verdadeiro diferencial não está apenas na tecnologia em si, mas em como ela é usada. No marketing educacional, o desafio não é substituir o olhar humano, e sim potencializá-lo. A IA generativa é uma aliada poderosa quando aplicada com propósito, ética e sensibilidade.

Acredito que estamos vivendo uma mudança estrutural na forma como criamos e personalizamos a comunicação educacional. Com IA, é possível adaptar mensagens para diferentes perfis de famílias, produzir materiais visuais inspiradores e até prever o momento ideal para cada interação. Isso significa mais eficiência e relevância — mas também maior responsabilidade. Como defende Kotler e Keller (2016), “a tecnologia deve ser usada para fortalecer relacionamentos, e não para automati-

zar desconexões”. Nas escolas, isso significa utilizar a IA para entender melhor o comportamento de pais e alunos, aprimorar a jornada de decisão e oferecer experiências mais humanas, não menos.

A IA generativa permite que o marketing educacional seja mais estratégico. Um exemplo prático é a criação de campanhas dinâmicas que se ajustam ao estágio do funil de decisão, entregando o conteúdo certo, no momento certo. Além disso, as ferramentas de IA ajudam a identificar padrões de comportamento e prever demandas — o que reduz desperdício de recursos e aumenta o impacto das ações. Estudos mostram que instituições que adotam estratégias baseadas em dados têm até 20% mais chances de conversão em matrículas (McKinsey, 2023). Essa integração entre tecnologia e propósito torna o marketing mais eficiente, mas também mais empático e personalizado.

Como profissional que atua na interseção entre educação e tecnologia, vejo que dominar o uso ético da IA é essencial para quem quer permanecer relevante no setor. A inovação não está apenas nas ferramentas, mas na forma como as

aplicamos com intencionalidade e cuidado. A Full Sail University, referência global em educação voltada à economia criativa e às tecnologias emergentes, tem sido uma grande fonte de inspiração nessa jornada — mostrando que o futuro da educação pertence a quem aprende a unir o humano e o digital de maneira inteligente e responsável.

Referências

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

McKinsey & Company. (2023). *The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>.

(*) - Com graduação em Arquitetura e Urbanismo, pós-graduação em Administração, MBA em Empreendedorismo e Inovação e Mestrado em Marketing Digital, Carol Olival conta com mais de 20 anos de atuação no mercado de educação. Tem foco nas áreas de vendas e marketing e experiência como empreendedora e gestora de escolas próprias. Autora de três livros sobre educação e treinamento corporativo e TEDx speaker, hoje Carol atua como Community Outreach Director da Full Sail University, provendo constantes debates sobre como o binômio criatividade e tecnologia são necessários a todos profissionais do cenário atual, e o papel da educação dentro desse contexto

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL Distrito de Jardim São Luís

Dr^a. Evanice Callado Rodrigues dos Santos - Oficial

Faço saber que os seguintes pretendentes apresentaram os documentos exigidos pelo Art. 1525, do Código Civil Atual Brasileiro e desejam se casar:

O pretendente: **JORGE YAMASAKI**, brasileiro, divorciado, nascido aos 27/04/1962, agente escolar, natural de Ibaiti - PR, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Yoshishige Yamasaki e de Hisako Honjoya Yamasaki; A pretendente: **ANGELA ANTUNES CHAVES**, brasileira, divorciada, nascida aos 15/04/1970, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Teixeira Chaves e de Valdiva Antunes Chaves.

O pretendente: **FERNANDO SANTOS SERAFIM**, brasileiro, solteiro, nascido aos 11/11/1990, mecânico automotivo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Edir Alves dos Santos e de Maria de Lourdes Novaes dos Santos; A pretendente: **CLAUDENICE JESUS DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 07/12/1993, do lar, natural de Capim Grosso - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Jesus dos Santos e de Carmelia dos Santos.

O pretendente: **MICHAEL NOVAES DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 03/05/1985, cabeleireiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Edir Alves dos Santos e de Maria de Lourdes Novaes dos Santos; A pretendente: **LEILA DAIANA DE OLIVEIRA CAVALCANTI**, brasileira, solteira, nascida aos 27/03/1987, cabeleireira, natural de Campina Grande - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Valdomiro de Abreu Cavalcanti Junior e de Antonia Serafim de Oliveira Cavalcanti.

O pretendente: **CÍCERO ARAUJO VIEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 21/04/1981, operador de máquina, natural de Igarapé Grande - MA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Mariano Pinto Vieira e de Josefa Araujo Vieira; A pretendente: **ANA KEYLA RODRIGUES DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 22/01/1978, manicure, natural de Igarapé Grande - MA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Alves da Silva e de Alzenir Damasceno Rodrigues.

O pretendente: **FELIPE ARRUDA DE SOUZA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/09/2000, programador de sistemas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Kleber Souza Cerqueira e de Silvana Arruda da Silva; A pretendente: **EDUARDA ARAÚJO FIGUERÊDO**, brasileira, solteira, nascida aos 27/04/2002, consultora de vendas, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Valdir dos Santos Figuerêdo e de Joelza Araújo Pereira Figuerêdo.

O pretendente: **RAUL BORGES COELHO**, brasileiro, solteiro, nascido aos 23/02/1990, personal trainer, natural de Jundiá - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisco Ivonildo Coelho e de Francisca Borges Coelho; A pretendente: **JESSICA DIAS BRASIL**, brasileira, divorciada, nascida aos 07/05/1991, personal trainer, natural de Barra da Estiva - BA, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Luis Cláudio dos Santos Brasil e de Laurinda Lima Dias.

O pretendente: **DANIEL ANTONIO DA SILVA**, brasileiro, viúvo, nascido aos 18/08/1980, porteiro, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio Rufino da Silva Filho e de Maria José Venancio da Silva; A pretendente: **HEIDY ROCHA DA SILVA**, brasileira, divorciada, nascida aos 17/08/1981, confeitira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Otaviano Rocha da Silva e de Maria da Penha Rodrigues da Silva.

O pretendente: **PAULO SANTIAGO DOS REIS FERNANDES**, brasileiro, solteiro, nascido aos 06/01/2002, auxiliar de produção, natural de Ouriçangas - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Reginaldo da Paixão Fernandes e de Marcela Amaral dos Reis; A pretendente: **PALOMA GOMES FERNANDES DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 25/11/1990, copeira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Vicente Fernandes da Silva e de Ivanilde Gomes da Silva.

A pretendente: **HELLEN DINA GOMES DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 11/11/1992, chefe de área, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Isaías Natalio da Silva e de Maria Jose Gomes da Silva; A pretendente: **GIOVANNA DA SILVA FERREIRA DAMASCENO**, brasileira, solteira, nascida aos 15/04/2002, diarista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edesio Ferreira Damasceno e de Lucia Maria Roberta da Silva.

O pretendente: **MATHEUS DOS ANJOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 07/10/1994, vendedor, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Dinalva de Jesus Anjos; A pretendente: **CARLA CAROLINE DA SILVA MARIA**, brasileira, solteira, nascida aos 12/04/1994, auxiliar de vida escolar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Carlos Alberto Maria e de Marlene Jesus da Silva.

Apretendente: **RENATA DE CÁSSIA FERREIRA SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 10/05/1998, assistente financeira, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Reginaldo Pereira dos Santos e de Eliúde Maria Ferreira de Lima; Apretendente: **CÂMILA BASTOS SOCOLOVITHE DE LIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 27/11/1990, executiva, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Wilson Socolovithe de Lira e de Vanda Maria Bastos Socolovithe de Lira.

O pretendente: **JOSE LEANDRO PEREIRA DOS ANJOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 14/05/1998, sushiman, natural de Manari - PE, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jose Iranildo Pereira e de Maria da Paz dos Anjos; Apretendente: **VITÓRIA CARVALHO RAMALHO DOS SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 03/01/2004, recepcionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Geraldo Ramalho dos Santos e de Vilma Barreiros de Carvalho.

O pretendente: **JOSÉ ARLINDO DE MOURA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 26/11/1977, zelador, natural de Bom Jesus - RN, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Manoel Ferreira de Moura e de Maria Ferreira do Nascimento; Apretendente: **MARIA RAQUEL MEDEIROS DA COSTA**, brasileira, divorciada, nascida aos 24/03/1982, agente de aeroporto bagagem, natural de Patos - PB, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Júlio Crispim da Costa e de Maria Iraci Medeiros da Costa.

O pretendente: **MARCOS LUÍS SOARES SANTANA JÚNIOR**, brasileiro, solteiro, nascido aos 06/05/2006, operador de loja, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Marcos Luís Soares Santana e de Carla Daniela dos Santos Santana; Apretendente: **ANA VITÓRIA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 16/10/2006, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Luciano Francisco Silva e de Maria Elizandra da Silva.

O pretendente: **JEFFERSON DA CONCEIÇÃO SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 31/05/1990, ajudante de pedreiro, natural de Chapadinha - MA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Antonio de Jesus dos Santos e de Maria de Jesus da Conceição; Apretendente: **MARIA DE JESUS SILVA SALES**, brasileira, divorciada, nascida aos 05/08/1984, cuidadora de idosos, natural de Luzilândia - PI, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Francisco Carneiro Sales e de Francisca Ferreira da Silva.

O pretendente: **MAICON DOUGLAS DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 24/01/2002, sinaleiro rigger, natural de Batalha - PI, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Francisca Maria da Silva Mesquita; Apretendente: **BEATRIZ DOS SANTOS SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 07/10/2002, atendente, natural de Piripiri - PI, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Maria José dos Santos Silva.

O pretendente: **FELIPE PONCIANO NOGUEIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 01/04/1997, ajudante de eletricitista, natural de Osasco - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Wilson Rodrigues Nogueira e de Cleusa Aparecida Ponciano Nogueira; Apretendente: **BRENDA GABRIELE DE ASSIS BISPO**, brasileira, solteira, nascida aos 23/04/1999, do lar, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Ricardo Pereira Bispo e de Madalena Aparecida de Assis.

O pretendente: **GIOVANI SOARES DE LIRA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 13/03/1997, verdureiro líder, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Severino Bernardo de Lira e de Marcia Regina Pereira Soares; Apretendente: **DEBORA STEFANY DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 04/07/1999, operadora de telemarketing, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Fabio Ricardo da Silva e de Mara Cristina de Araújo Santos Silva.

O pretendente: **GILSON CESAR DE LIMA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 28/04/1973, corretor de imóveis, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Silvino José de Lima e de Maria do Rosário de Lima; Apretendente: **PRISCILA ALICE GONZAGA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 26/12/1982, analista de importação e exportação, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Edilson Batista Silva e de Lucia Alice Gonzaga Silva.

O pretendente: **ANDERSON DE ARAUJO SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 06/12/1985, enfermeiro, natural de Caieiras - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Augusto José da Silva e de Elza de Araujo Silva; Apretendente: **JOSILEIDE DINIZ DANTAS**, brasileira, solteira, nascida aos 11/03/1979, recepcionista, natural de Acari - RN, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Avelino Dantas e de Maria José Diniz.

O pretendente: **RODRIGO BRITO FERNANDES CADETE**, brasileira, solteiro, nascido aos 13/03/1993, administrador, natural de Vitória da Conquista - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Clodovaldo Fernandes Costa e de Maria Neuza Brito Fernandes; Apretendente: **BRUNA PROSPERO ARAUJO**, brasileira, solteira, nascida aos 28/02/1997, arquiteta, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Raimundo Carvalho de Araujo e de Rosangela Moreira Prospero Araujo.

O pretendente: **DANIEL OLIVEIRA SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 03/01/1998, empresário, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Jamil de Souza Santos e de Angelita Rosa de Oliveira; Apretendente: **ISABEL MARIA GOMES DO CARMO**, brasileira, solteira, nascida aos 04/04/2002, estagiária administrativa, natural de Piripiri - PI, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Manuel Gomes do Carmo e de Maria Irlisvanda Gomes.

O pretendente: **GLEISON GONÇALVES DOS SANTOS**, brasileiro, solteiro, nascido aos 28/09/1998, motorista, natural de Ruy Barbosa - BA, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Adonilson Correia dos Santos e de Valdira Gonçalves da Silva; Apretendente: **KEILLA KAIANE FAGUNDES MATOS**, brasileira, solteira, nascida aos 11/02/2005, assistente administrativa, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Tadeu dos Santos Matos e de Elaine de Jesus Fagundes Matos.

O pretendente: **LUCAS IGOR DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 28/03/1998, metalúrgico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Herivelto Severiano da Silva e de Mariuce Francisca da Silva; Apretendente: **BARBARA SANTANA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 06/03/1997, dentista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jose Anibal dos Santos Silva e de Monica Julia de Santana Silva.

O pretendente: **IGOR BOMFIM GONZAGA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 26/10/1997, técnico administrativo, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Gilson Carlos Gonzaga e de Irene Batista Bomfim; Apretendente: **IZALEIDE DOS ANJOS SOUSA**, brasileira, solteira, nascida aos 25/06/1996, auxiliar de enfermagem, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Osmar Francisco de Sousa e de Vera Lucia dos Anjos.

O pretendente: **DOUGLAS LINS DA SILVA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 10/04/2004, garçom, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Cícero Luiz Candido da Silva e de Salete Lins Bastos; Apretendente: **STEFANY FRANÇA DA SILVA**, brasileira, solteira, nascida aos 18/12/2004, assistente de marketing, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de José Leandro Bispo da Silva e de Maria Conceição França da Silva.

O pretendente: **ELTON ARAUJO PALMEIRA DE SOUSA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 19/01/1996, designer gráfico, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Arnaldo Palmeira de Sousa e de Maria da Gloria Araujo; Apretendente: **YORHANNA MARYSSOL MOLINA SANTOS**, brasileira, solteira, nascida aos 01/12/2004, recepcionista, natural de Pariqueira-Açu - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Antonio Carlos Santos e de Simone Cristina Molina Cueto.

O pretendente: **ANDERSON LUIZ IBARROLA**, brasileiro, solteiro, nascido aos 13/10/1981, motorista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Pentecostes Ibarrola e de Vera Marcia Antunes Ibarrola; Apretendente: **MAYARA FERREIRA DE ALMEIDA**, brasileira, solteira, nascida aos 22/01/1991, técnica de enfermagem, natural de Maceió - AL, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Maria das Dores Ferreira de Almeida.

O pretendente: **LUCAS LEAL PEREIRA**, brasileiro, divorciado, nascido aos 27/10/1993, chefe de seção, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Silvio Cesar Pereira e de Elaine Cristina Leal; Apretendente: **JOYCE MATOS VIEIRA**, brasileira, solteira, nascida aos 02/03/1996, nutricionista, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Jaecio Jose Vieira e de Maria de Fatima Oliveira.

O pretendente: **MARCOS TADEU DOS SANTOS**, brasileiro, divorciado, nascido aos 12/01/1980, técnico de trânsito, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliado em São Paulo - SP, filho de Marcos Antonio dos Santos e de Salvatina Domingues dos Santos; Apretendente: **ALLINE SERDEIRA SANTOS**, brasileira, divorciada, nascida aos 16/05/1980, professora, natural de São Paulo - SP, residente e domiciliada em São Paulo - SP, filha de Alvaro de Mello Santos e de Helenice da Silva Serdeira.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local
Jornal Empresas & Negócios





BANCO BMG S.A. - COMPANHIA ABERTA - CNPJ/MF Nº 61.186.680/0001-74 - NIRE Nº 3530046248-3

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

Data, Hora, Local: 09.10.2025, às 16h, 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, Condomínio Edifício São Luiz, São Paulo/SP. **Presença:** 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 Domicílica, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Gensô e Flavio 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 nenhuma natureza (dívida quirográfrica) e sem cláusula de subordinação, em até 2 séries ("Séries"), por meio de sistema de vasos comunicantes, no valor total de até R\$300.000.000,00, na Data de Emissão (conforme definida a seguir) ("Emissão") e "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 CMN 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 Particular 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 Títulos e Valores Mobiliários, na qualidade de agente de letras ("Oferta", "Instrumento de Emissão" e "Agente de Letras", respectivamente); (ii) a celebração, pela Companhia, de todos e quaisquer instrumentos necessários para realizar a Emissão e a Oferta, bem como autorização para assumir as obrigações oriundas das Letras Financeiras e efetivação da Oferta; (iii) 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 prestadores 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 abaixo definido): (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 vasos 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); e (d) fixar a Remuneração (conforme definido abaixo) 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 legal outorgada, conforme aplicável, caso as Letras Financeiras efetivamente emitidas no âmbito da Emissão não tiverem sido totalmente subscritas e integralizadas, para (a) a cancelar o saldo, não colocado no âmbito da Oferta e a Companhia e o Agente de Letras a 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 atribuíveis 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 abaixo definido), um aditamento ao Instrumento de Emissão e atualizar o DIE, independentemente de assembleia de titulares das Letras Financeiras ("Titulares") e/ou de aprovação societária adicional da Companhia, para prever a emissão de nova(s) série(s) de 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 tais as intenções de investimento automaticamente canceladas e devendo a Companhia restituir integralmente os valores integralizados pelos investidores. **Deliberações Aprovadas:** (i) autorizar a realização da Emissão e a Oferta com as seguintes características principais, as quais serão detalhadas e reguladas no âmbito do "Documento de Informações Essenciais - DIE de Letras Financeiras da 7ª Emissão do Banco BMG S.A.", elaborado nos termos do art. 7º e do Anexo B à Resolução CMN 8 ("DIE") e do Instrumento de Emissão, 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 constituídos, independentemente de aprovação adicional nesse sentido em Assembleia Geral. (c) **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 o "Coordenador Líder"), tendo como público alvo 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 até R\$300.000.000,00, na Data de Emissão ("Valor Total da Emissão"), observado o disposto no item (g) 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 Emitente 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 vasos comunicantes ("Sistema de Vasos 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 Totalidade.** As Letras Financeiras serão emitidas sob a forma nominativa, escritural, mediante o depósito e o registro eletrônico na B3 pela Companhia, observadas as normas da B3, conforme definidas em seu regulamento e nos manuais aplicáveis, sendo que, para todos os fins de direito, a totalidade 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) **Convertibilidade.** As Letras Financeiras não serão convertíveis em ações de emissão da Companhia. (i) **Espécie.** As Letras Financeiras não contarão com garantias de nenhuma natureza (dívida quirográfrica) e não contarão 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, na 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 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 ação ou deságio, a ser definido, a critério dos Coordenadores, se for o caso no ato de subscrição e integralização das Letras Financeiras, desde que aplicado de forma igualitária à totalidade das Letras Financeiras de cada série integralizadas em uma mesma data, na ocorrência de uma ou mais condições objetivas de mercado, incluindo, mas não se limitando, as seguintes: (i) alteração da Taxa SELIC; (ii) alteração nas taxas de juros dos títulos do tesouro nacional; (iii) alteração no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo ("IPCA") ou na Taxa DI; ou (iv) alteração material nas taxas indicativas de negociação de títulos de renda fixa (debêntures, certificados de recebíveis imobiliários, certificados de recebíveis do agronegócio e outros) divulgados pela ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais ("ANBIMA"). (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 abaixo definido), nos termos previstos no Instrumento de Emissão, (i) o Valor Nominal Unitário das 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 remunerato-



Publicidade Legal



Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 1029096-37.2020.8.26.0001 (O/A) MM. Juiz(a) de Direito da 4ª VC, do Foro Regional I - Santana, Estado de SP, Dr(a), Fernanda de Carvalho Queiroz, na forma da Lei, etc. Faz Saber a(o) **Pedro Ramos de Almeida**, CPF 904.343.668-20, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Civil por parte do **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda.** alegando em síntese: Cobrança advinda de obrigação contratual pela aquisição do lote 07 da quadra PL do loteamento Ninho Verde - GLEBA II, atualmente NINHO VERDE II Eco Residence, obrigando-se a pagar a taxa de conservação do empreendimento e a participar do rateio dos melhoramentos nele implementados; valor da causa R\$ 18.751,88. Concorrendo aos valores já vencidos, mais as parcelas vencidas até o final do feito, conforme art.323 do CPC. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua Citação, por Edital, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 24 de setembro de 2025.



TRANSPARÊNCIA



Associação Nacional de Jornais



Associação Brasileira das Agências e Veículos Especializados em Publicidade Legal



Jornais do Interior



A TRANSPARÊNCIA DA EMPRESA GERA CONFIANÇA AOS LEITORES. POR ISSO, AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO ESSENCIAIS PARA A SEGURANÇA JURÍDICA. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.



BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF Nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483

Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração Realizada em 04 de Setembro de 2025

Data, hora, local: 04.09.2025, 11hs, por meio de videoconferência, conforme faculto o artigo 21, §2º do Estatuto Social ("Companhia"). **Presença:** Os membros do Conselho de Administração: Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Domicílica, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Gensô e Flavio Dias Fonseca da Silva. **Ausente:** a Conselheira Olga Stankevicius Colpo. **Mesa:** Presidente: Ricardo Annes Guimarães, Secretária: Deise Peixoto Domingues. **Deliberações aprovadas:** 1. Eleição de **Alexandre Witzel Ibrahim**, brasileiro, casado, engenheiro, residente em São Paulo/SP, RG nº 19.638.343-2 SSP/SP, CPF/MF nº 122.946.278-30, para o cargo de Diretor sem Designação Específica, com mandato unificado até a posse dos eleitos na RCA subsequente à EXO de 2027. 1.1. Consignar que o Sr. **Alexandre Witzel Ibrahim**, ora eleito, declara, que não está impedido de exercer atividade mercantil. 1.2. Consignar que o Sr. **Alexandre Witzel Ibrahim**, ora eleito, assumirá o cargo após homologação de sua eleição pelo Banco Central do Brasil. 2. Ratificar que a consolidação da Diretoria da Companhia terá a seguinte composição: (i) **Diretor Presidente: Luis Felix Cardomone Neto**, brasileiro, casado, administrador de empresas, RG nº 11.759.329 SSP-SP, CPF/MF nº 042.649.938-73; (ii) **Diretor Executivo Vice-Presidente e de Relação com Investidores: Flávio Pentagone Guimarães Neto**, brasileiro, casado, administrador de empresas, RG nº MG-117.32642 SSP/MG, CPF/MF nº 076.934.666-90; (iii) **Diretor Executivo Vice-Presidente: João Guilherme de Andrade So Consiglio**, brasileiro, viúvo, economista e administrador, RG nº 16.602.546-X SSP-SP, CPF/MF nº 119.038.148-63; (iv) **Diretor Executivo: Eduardo Vasconcelos Antonio**, brasileiro, casado, executivo de TI, RG nº 20.111.060-X SSP/SP, CPF/MF nº 146.722.288-78; e (v) **Diretores Sem Designação Específica: Luciana Buchmann Freire**, brasileira, divorciada, advogada, RG nº 16.837.826-7 SSP/SP, OAB/SP nº 107.343 e CPF/MF nº 149.211.868-04, **Roberto Fonseca Simões Filho**, brasileiro, casado, administrador, RG nº 18.201.618-3 SSP/SP, CPF/MF nº 195.270.058-25; **Carlos André Hermesindo da Silva**, brasileiro, casado, graduado em ciências contábeis, RG nº 25.575.118-7 SSP/SP, CPF/MF nº 178.217.718-30, **Edilson Pereira Jardim**, brasileiro, casado, bancário, RG nº 17.434.566-5 SSP/SP, CPF/MF nº 092.696.278-70, **Ricardo Tadashi Takeyama**, brasileiro, casado, estatístico, RG nº 30.035.990-1 SSP/SP, CPF/MF nº 274.511.898-64; **Lauro Leite Silva**, brasileiro, casado, engenheiro, RG nº 5820008-0 IFPR/I, CPF/MF nº 710.931.847-87; **Andrea Milan dos Santos**, brasileira, casada, administradora, RG nº 40.616.541 SSP/SC, CPF/MF nº 004.001.449-56; **Bruno Giovanni Capelin**, brasileiro, casado, engenheiro de materiais, RG nº 35.008.756-8 SSP/SP, CPF/MF nº 319.141.678-13, e **Alexandre Witzel Ibrahim**, brasileiro, casado, engenheiro, RG nº 19.638.343-2 SSP/SP, CPF/MF nº 122.946.278-30, todos residente em São Paulo/SP e com prazo de mandato unificado até a posse dos eleitos na RCA que suceder a EXO de 2027. **Encerramento:** Nada mais. Conselheiros: Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Dorival Dourado Junior, José Eduardo Gouveia Domicílica, Antonio Mourão Guimarães Neto, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Gensô e Flavio Dias Fonseca da Silva. JUCESP nº 382.125/25-3 em 22.10.2025, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.



BANCO BMG S.A.

Companhia Aberta - CNPJ/MF Nº 61.186.680/0001-74 - NIRE 35300462483

Ata da Reunião Extraordinária do Conselho de Administração Realizada em 04 de Setembro de 2025

Data, hora, local: 04.09.2025, 11hs, por meio de videoconferência, conforme faculto o artigo 21, §2º do Estatuto Social ("Companhia"). **Presença:** Os membros do Conselho de Administração: Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Antônio Mourão Guimarães Neto, José Eduardo Gouveia Domicílica, Dorival Dourado Junior, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Gensô e Flavio Dias Fonseca da Silva. **Ausente:** a Conselheira Olga Stankevicius Colpo. **Mesa:** Presidente: Ricardo Annes Guimarães, Secretária: Deise Peixoto Domingues. **Deliberações aprovadas:** 1. Eleição de **Alexandre Witzel Ibrahim**, brasileiro, casado, engenheiro, residente em São Paulo/SP, RG nº 19.638.343-2 SSP/SP, CPF/MF nº 122.946.278-30, para o cargo de Diretor sem Designação Específica, com mandato unificado até a posse dos eleitos na RCA subsequente à EXO de 2027. 1.1. Consignar que o Sr. **Alexandre Witzel Ibrahim**, ora eleito, declara, que não está impedido de exercer atividade mercantil. 1.2. Consignar que o Sr. **Alexandre Witzel Ibrahim**, ora eleito, assumirá o cargo após homologação de sua eleição pelo Banco Central do Brasil. 2. Ratificar que a consolidação da Diretoria da Companhia terá a seguinte composição: (i) **Diretor Presidente: Luis Felix Cardomone Neto**, brasileiro, casado, administrador de empresas, RG nº 11.759.329 SSP-SP, CPF/MF nº 042.649.938-73; (ii) **Diretor Executivo Vice-Presidente e de Relação com Investidores: Flávio Pentagone Guimarães Neto**, brasileiro, casado, administrador de empresas, RG nº MG-117.32642 SSP/MG, CPF/MF nº 076.934.666-90; (iii) **Diretor Executivo Vice-Presidente: João Guilherme de Andrade So Consiglio**, brasileiro, viúvo, economista e administrador, RG nº 16.602.546-X SSP-SP, CPF/MF nº 119.038.148-63; (iv) **Diretor Executivo: Eduardo Vasconcelos Antonio**, brasileiro, casado, executivo de TI, RG nº 20.111.060-X SSP/SP, CPF/MF nº 146.722.288-78; e (v) **Diretores Sem Designação Específica: Luciana Buchmann Freire**, brasileira, divorciada, advogada, RG nº 16.837.826-7 SSP/SP, OAB/SP nº 107.343 e CPF/MF nº 149.211.868-04, **Roberto Fonseca Simões Filho**, brasileiro, casado, administrador, RG nº 18.201.618-3 SSP/SP, CPF/MF nº 195.270.058-25; **Carlos André Hermesindo da Silva**, brasileiro, casado, graduado em ciências contábeis, RG nº 25.575.118-7 SSP/SP, CPF/MF nº 178.217.718-30, **Edilson Pereira Jardim**, brasileiro, casado, bancário, RG nº 17.434.566-5 SSP/SP, CPF/MF nº 092.696.278-70, **Ricardo Tadashi Takeyama**, brasileiro, casado, estatístico, RG nº 30.035.990-1 SSP/SP, CPF/MF nº 274.511.898-64; **Lauro Leite Silva**, brasileiro, casado, engenheiro, RG nº 5820008-0 IFPR/I, CPF/MF nº 710.931.847-87; **Andrea Milan dos Santos**, brasileira, casada, administradora, RG nº 40.616.541 SSP/SC, CPF/MF nº 004.001.449-56; **Bruno Giovanni Capelin**, brasileiro, casado, engenheiro de materiais, RG nº 35.008.756-8 SSP/SP, CPF/MF nº 319.141.678-13, e **Alexandre Witzel Ibrahim**, brasileiro, casado, engenheiro, RG nº 19.638.343-2 SSP/SP, CPF/MF nº 122.946.278-30, todos residente em São Paulo/SP e com prazo de mandato unificado até a posse dos eleitos na RCA que suceder a EXO de 2027. **Encerramento:** Nada mais. Conselheiros: Ricardo Annes Guimarães, Ângela Annes Guimarães, Dorival Dourado Junior, José Eduardo Gouveia Domicílica, Antonio Mourão Guimarães Neto, Marco Antonio Antunes, Gueitiro Matsuo Gensô e Flavio Dias Fonseca da Silva. JUCESP nº 382.125/25-3 em 22.10.2025, Marina Centurion Dardani - Secretária Geral.



ULTRACARGO LOGÍSTICA S.A.

CNPJ Nº 14.688.220/0016-40 - NIRE 35300492897

Edital de Convocação Assembleia Geral Extraordinária

Pelo presente, ficam os Srs. Acionistas convidados a comparecer à Assembleia Geral Extraordinária da Ultracargo Logística S.A. ("Companhia"), que se realizará no dia 26 de novembro de 2025, às 10 horas ("Assembleia"), na sede social da Companhia, localizada na Avenida Brigadeiro Luis Antonio, 1343, 4º andar, Bela Vista, na cidade e Estado de São Paulo, CEP 01317-910, para deliberar sobre a seguinte Ordem do Dia: 1) Deliberação sobre a realocação de valores referentes a reserva de incentivos fiscais; 2) Aumento do Capital Social mediante a capitalização de reservas de incentivo fiscal, com a consequente alteração do artigo 5º do Estatuto Social; 3) Consolidação do Estatuto Social da Companhia. **Participação na Assembleia:** Para participar da presente Assembleia, os acionistas devem apresentar declaração emitida pela instituição prestadora dos serviços de escrituração de ações da instituição custodiante, com a quantidade de ações de que constavam como titulares até, no máximo, 02 (dois) dias úteis antes da Assembleia. Poderão participar da Assembleia acionistas titulares de ações ordinárias da Companhia, por si, seus representantes legais ou procuradores, desde que cumpram com os requisitos formais de participação previstos na Lei 6.404/76. Referida procuração deverá ser depositada na sede social da Companhia, até às 14 horas do dia 24 de novembro de 2025. São Paulo, 12 de novembro de 2025. **Fulvius Alexandre Pereira Tomelin - Presidente.**

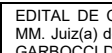


APB AUTOMAÇÃO S.A.

CNPJ/MF sob nº 01.566.137/0001-70 - NIRE nº 35.300.383.257

Edital de Convocação de Assembleia Geral Ordinária a ser Realizada em 21.11.2025, às 11h.

Convocamos os acionistas da **APB Automação S.A.** ("Companhia") a se reunirem em Assembleia Geral Ordinária a ser realizada, em primeira convocação, no dia 24 de novembro de 2025, às 11h horas, no formato exclusivamente presencial, na sede da Companhia, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Paulista nº 1009, conjunto 1.604, Bela Vista, CEP 01311-100, a fim de discutir e deliberar sobre a seguinte ordem do dia: aprovação da distribuição de dividendos e lucros retidos aos acionistas, com base no balanço, contas e demonstrações financeiras aprovados. Informações Gerais: 1. No caso de representação por procurador, os acionistas deverão indicar e encaminhar, por e-mail, para marketing@prodatability.com.br: (a) o e-mail do procurador; (b) cópia da procuração devidamente assinada e protocolada na sede da Companhia até 48 (quarenta e oito) horas antes da Assembleia Geral; e (c) cópia do documento oficial de identidade do respectivo procurador. São Paulo, 11 de novembro de 2025. **João Ronco Junior - Diretor Presidente.**



EDITAL DE CITAÇÃO

PRAZO DE 30 DIAS. PROCESSO Nº 1001003-92.2023.8.26.0219 (O/A) MM. Juiz(a) de Direito da Vara Única, do Foro de Guararema, Estado de São Paulo, Dr(a), LUCAS GARBOCCHI DA MOTA, na forma da Lei, etc. FAZ SABER a(o) FAZ SABER a(o) ISAUARA CLAUDIINA DE OLIVEIRA, CPF 675.138.648-53, seu cônjuge (se casado for), herdeiros e/ou sucessores. Reus Ausentes, Incertos, Desconhecidos e eventuais Interessados, que NELSON JOSÉ CLARO AKINAGA e MARLI RODRIGUES PINTO AKINAGA, ajuzizam a presente ação de Usucapião objetivando o imóvel com a área de 314,316m², localizado na Rua Casemiro de Abreu nº 139, Bairro Itapema, Guararema-SP, o qual mantém a posse mansa, pacífica, ininterrupta por mais de 18 anos. Encontrando-se o réu em lugar incerto e não sabido, foi determinada a sua CITAÇÃO, por EDITAL, para os atos e termos da ação proposta e para que, no prazo de 15 dias, que fluirá após o decurso do prazo do presente edital, apresente resposta. Não sendo contestada a ação, o réu será considerado revel, caso em que será nomeado curador especial. Será o presente edital, por extrato, afixado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de Guararema, aos 05 de novembro de 2025.

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 DataIntelto, 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,



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.

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

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. A 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 esquentou 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

(**) Preside 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 crypto 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 crypto. Trata-se do passo mais concreto desde o Marco Legal dos Criptoativos (Lei 14.478/2022).

De acordo com Marcelo Godke, sócio do Godke Advogados e especialista em Direito Empresarial e Bancário, a norma cria três “caixinhas” para quem presta serviço com crypto: 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 crypto, autocustódia, 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 crypto 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 crypto 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 o dos clientes (em contas individualizadas) e entre os crypto da empresa e os crypto 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 crypto 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 reporte 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 do Ceu Law School e Faculdade Belavista, mestre em Direito pela Columbia University School of Law. Doutor em Direito pela USP (Brasil) e Doutorado 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.

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.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Paixão, coragem e empatia: assim Claíse 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 **Claíse 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 Claíse, **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, Claíse 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 Claíse, 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.



Claíse Müller Rauber

O mundo corporativo, lembra **Claíse**, 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.

Claíse 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, Claíse deixa um conselho direto: **“Levantem da cadeira e traçam 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, Claíse 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.

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



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

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 transpa-



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.

