



NOVOS FORMATOS DE LIDERANÇA

GERAÇÃO Z ESTÁ TRANSFORMANDO O CAMINHO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS

▶▶ Leia na página 8

Validar ideias

Cinco passos para começar a vender no digital, segundo especialista

Com previsão de faturar R\$ 258,4 bilhões em 2026, o e-commerce brasileiro cresce, mas 90% dos novos negócios online fecham em 120 dias – Lucas Bacic ensina como validar ideias e lançar uma loja em cinco dias usando IA

Com mais de 2,5 milhão de lojistas cadastrados, a Loja Integrada, plataforma especializada em soluções para o comércio digital, vem democratizando o acesso ao comércio eletrônico e ajudando novos empreendedores a tirar ideias do papel. O cenário é de expansão: somente no primeiro semestre de 2025, o e-commerce nacional movimentou mais de R\$ 100 bilhões, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), um avanço de 14% em relação ao mesmo período do ano anterior.

E a perspectiva segue positiva. Em 2026, o setor deve atingir R\$ 258,4 bilhões em faturamento, consolidando o Brasil como um dos maiores mercados de e-commerce do mundo. Mas o crescimento acelerado do setor não significa sucesso garantido: segundo o estudo 120 Days to Failure, da CEO Mag, 90% dos novos negócios online fecham as portas antes de completar quatro meses, muitas vezes por falta de validação da ideia, estratégia de marketing ou gestão financeira.

Para Lucas Bacic, CEO da Loja Integrada, o segredo está em começar do jeito certo. “A maioria dos empreendedores se perde porque começa pelo fim: cria a loja, investe em tráfego e estoque, sem testar se há alguém realmente disposto a comprar. O método que criamos faz o oposto: validar primeiro, vender depois, com a IA como parceira de todo o processo”, explica.

A seguir, Bacic compartilha cinco passos práticos para transformar uma ideia em um negócio digital de verdade.

AchiraZs_Images_CANVA



1 Teste a viabilidade da sua ideia antes de investir

O primeiro passo é validar se a ideia “fica de pé”, isto é, se há demanda real e se o produto pode gerar lucro. A metodologia da Loja Integrada propõe o uso de IA para mapear concorrentes, calcular custos, estimar margens e testar o posicionamento de preço.

“Empreender não é sobre intuição, é sobre cálculo. Entender o tamanho do mercado e se o produto é financeiramente viável evita que o negócio morra antes de começar”, destaca Bacic.

2 Monte uma vitrine digital simples com IA

Antes de investir em design ou programação, o empreendedor pode criar uma vitrine virtual básica, com imagens realistas geradas por IA e textos descritivos. Essa vitrine é usada para testar a percepção do público e identificar o que desperta interesse.

“É um MVP do negócio. Em poucas horas, é possível ter uma amostra visual e começar a coletar feedbacks reais. Essa é a forma mais rápida e barata de validar se o produto faz sentido”, explica o CEO.

3 Valide o interesse real do cliente

A validação acontece nas conversas, não nas curtidas. A recomendação é mostrar o produto a um grupo pequeno de pessoas, amigos, colegas, e ouvir suas reações com profundidade.

“Quando alguém pergunta o preço, indica para um amigo ou diz ‘quero comprar’, é sinal de interesse real. Curtidas não significam intenção de compra”, afirma Bacic. Essa etapa é essencial para ajustar a proposta antes de escalar.

4 Ajuste sua estratégia com base nos testes

Com os feedbacks coletados, é hora de refinar o produto e a comunicação. A IA ajuda a identificar palavras-chave relevantes, nichos promissores e tendências de busca, além de otimizar títulos e descrições de produtos.

“Os melhores empreendedores são aqueles que não se apaixonam pela primeira ideia. Eles testam, aprendem e ajustam rápido. Essa agilidade é o que garante sobrevivência no digital”, reforça Bacic.

5 Planeje o lançamento e mantenha o foco

Após validar o produto, é hora de organizar o checklist de lançamento: registrar o domínio, criar a loja virtual, configurar meios de pagamento e pensar na logística de entrega. O plano também deve incluir canais de divulgação e metas iniciais.

“Mais importante que o investimento é a clareza do plano. Um negócio validado cresce com consistência e reduz drasticamente as chances de erro”, conclui.

Ao final do processo, o empreendedor sai com um plano de negócio testado, enxuto e validado, pronto para ser lançado, com base em dados, e não em suposições.

A metodologia completa e as ferramentas para essa análise foram desenvolvidas pela Loja Integrada e podem ser acessadas gratuitamente no link (<https://landing.lojaintegrada.com.br/valide-seu-negocio>).

Bots que decidem pelo cliente criam fricção digital, alerta especialista

Segundo João Paulo Ribeiro, o desafio das empresas está em equilibrar tecnologia e autonomia para evitar rupturas na experiência do consumidor. ▶▶

Hiperpersonalização e IA movimentam a Black Friday

Especialista relaciona cinco estratégias de gestão de dados que garantem campanhas mais eficientes, recomendação de produtos precisa e precificação dinâmica. ▶▶

Networking tornou-se ativo econômico

Em uma economia em constante mutação, onde algoritmos mudam estratégias e dados guiam decisões, há algo que continua sendo essencial: as conexões humanas. ▶▶

Cinco obstáculos que travam empresários na hora de investir e como driblar cada um deles

Investir em um novo negócio deveria ser um movimento natural para quem já consolidou carreira ou tem um patrimônio bem construído. Mas a realidade no Brasil mostra outro cenário: mesmo profissionais com alta renda, como médicos, advogados, executivos de tecnologia e especialistas em marketing, têm dificuldade para transformar patrimônio em capital disponível. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

AllInforma Markets



Encontro Anual do Mercado Livre de Energia 2025

A Informa Markets realiza, em coorganização com a Associação Brasileira de Comercializadores de Energia – ABRACEEL, o Encontro Anual do Mercado Livre de Energia (EAML) nos dias 26 e 27 de novembro de 2025, no Royal Palm Plaza Resort em Campinas (SP). A edição deste ano reforça a importância do ambiente de contratação livre (ACL) em um momento de transformação do setor elétrico brasileiro, com debates que conectam a realidade nacional a referências internacionais. Um dos destaques da programação será a discussão sobre integração energética na América Latina, com foco em aspectos físicos, comerciais e regulatórios que impactam o futuro do abastecimento na região. O painel reúne especialistas do Brasil, Chile, Uruguai, Argentina e Paraguai para avaliar oportunidades de complementariedade entre países, desafios de conexão e caminhos para avançar em modelos mais abertos e competitivos (<https://www.encontromercadolivre.com.br/pt/home.html>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

milindri_CANVA



Ferramentas gratuitas para aprimorar operações de marketing, vendas e atendimento

@A RD Station disponibiliza um kit completo de templates e ferramentas gratuitas para organização e aprimoramento das operações de marketing, vendas e atendimento de empresas. O pacote contempla modelos práticos, planilhas e guias, ideal para empreendedores, gestores, líderes e analistas que querem otimizar tempo, padronizar processos, acompanhar resultados e garantir performance em 2026. Dentre as ferramentas de Marketing disponíveis estão uma Planilha de Gestão e Calendário de Conteúdo; Relatório Mensal de Marketing Digital e Kit de Métricas (Ebook + Planilha). Para Vendas, é possível encontrar o Template de Relatório de Vendas e Template de Playbook de Vendas; já em Atendimento Conversacional, a RD lançou o Template de Mensagens de WhatsApp prontas para adaptar e usar (https://materiais.rdstation.com/kit-templates-mkt-e-vendas?utm_source=referral&utm_medium=referral&utm_campaign=br-inb-multiproduct-referral-novos_leads-kit_templates_mkt_e_vendas_pr_imprensa). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

A Outra Sala

Solidão: a pandemia silenciosa que a gente finge que resolve com emoji de coração

Por Ana Luísa Winckler

▶▶ Leia na página 4



OPINIÃO

Como diminuir os efeitos da sobrecarga digital

Hugo Godinho (*)

O mundo está cada vez mais digital. Atividades que antes aconteciam presencialmente, como reuniões semanais, começaram a ser realizadas por meio de uma tela de computador ou celular.

Tudo isso pode causar o que se chama de sobrecarga digital. Sentir-se sobrecarregado também pode fazer com que os colaboradores fiquem desengajados, prejudicando as vidas profissional e pessoal.

Para se ter ideia, uma pesquisa realizada pelo grupo Adecco, que realiza consultoria de talentos, revelou que 71% dos profissionais se sentem desengajados na empresa onde trabalham. Portanto, todo movimento deve ser estrategicamente pensado para reverter esse quadro, afinal, é com colaboradores engajados que conseguimos melhorar os resultados de negócio da empresa.

Em uma era digital todos estão sujeitos a essa sobrecarga. A sobrecarga digital é o que acontece quando uma pessoa recebe com regularidade um grande volume de informações, que podem chegar de diferentes canais ou não. Essa quantidade de conteúdo costuma ser muito superior à possibilidade de assimilação - ou seja, nem tudo aquilo que é recebido por alguém consegue ser, de fato, absorvido e compreendido.

De acordo com um estudo exclusivo para a VOCÊ RH, produzido pela Fiter, 63% dos 101 entrevistados relacionam o excesso de exposição a dispositivos eletrônicos a sentimentos de estresse e ansiedade. E 77% afirmaram que a maior quantidade de tempo em frente à tela acontece no trabalho.

O uso das redes sociais, o consumo de notícias online e o recebimento de centenas de notificações fazem com que as pessoas percam completamente o controle da quantidade de informações visualizadas por dia.

Entretanto, a tecnologia não deve ser vista como uma inimiga. Nas empresas, a sobrecarga digital acontece quando a Comunicação Interna não é estruturada de forma estratégica nem conta com ferramentas adequadas. Se a empresa enviar dezenas de e-mails por dia e acionar os grupos de WhatsApp a todo momento, por exemplo, a informação perderá seu propósito e se tornará apenas mais uma distração.

Isso tudo é resultado de uma Comunicação Interna descentralizada. Essa alternância entre os canais de comunicação representa um processo

desarticulado que, em vez de informar, sobrecarrega aquele que precisa consumir a mensagem.

Centralizar a Comunicação Interna em um canal exclusivo é uma das formas de evitar a sobrecarga digital. Poder acessar apenas uma única plataforma para interagir com gestores, consumir conteúdo ou consultar informações importantes faz com que os colaboradores não sintam tão intensamente os efeitos desse esgotamento. Implementar uma ferramenta com esse potencial nas empresas pode aprimorar o fluxo da informação na jornada de trabalho.

É possível superar o cansaço da digitalização?

São muitos os sinais que, inicialmente, podem indicar de forma bastante sutil que o colaborador está enfrentando um momento de sobrecarga. Além do número de vezes que checamos os aplicativos, também precisamos estar atentos a sintomas como cansaço mental, dificuldade de concentração, ansiedade e impaciência.

Destaco a importância do que hoje já é chamado de *Workplace Experience (WX)*, um espaço de trabalho digital onde se concentra a comunicação entre os colaboradores. Essa transformação da Comunicação Interna reduz os impactos do ruído digital e auxilia a empresa a conquistar o tão desejado bem-estar dos colaboradores - que deve ser vivenciado, inclusive, na esfera digital.

Uma pesquisa da Qualtrics, publicada em 2022, mostrou que processos ruins e sistemas ineficientes aumentam o risco de Burnout. Desconcentração, baixa produtividade e ausência de engajamento podem ser indícios desse mal-estar contemporâneo, causado pela era digital.

Dentro das empresas, o setor de RH tem um papel essencial na hora de adotar plataformas que contribuam para a produtividade das equipes. A sobrecarga digital só é superada se os responsáveis pela Comunicação Interna estiverem cientes e atentos a essa realidade. A informação precisa ser gerenciada de forma estratégica, mas para isso é necessário contar com ferramentas que, além de eficientes, também possam sustentar boas práticas de comunicação.

O RH, nesse sentido, deve ser um setor aliado. Para isso, a tecnologia precisa ser usada de forma inteligente e mensurável a fim de monitorar o bem-estar do colaborador.

(*) CEO da Dialog, startup que lidera o setor de Comunicação Interna no Brasil com uma plataforma multicanal

Mais um aviso: inteligência artificial é perigosa para adolescentes

Uma nova geração vive sua adolescência no alvorecer da inteligência artificial, mas os impactos desta sobre esses jovens já são assustadores, como mostra um relatório produzido pela OnSide, uma ONG britânica de apoio à juventude.

Vivaldo José Breternitz (*)

A ONG entrevistou 5.035 jovens entre 11 e 18 anos para produzir o "Generation Isolation Report", seu estudo anual sobre como os jovens ocupam o tempo livre - o relatório revelou que 40% dos adolescentes recorrem à IA em busca de conselhos, companhia ou apoio.

Mais da metade dos jovens entrevistados afirmou recorrer à IA especificamente para pedir conselhos sobre roupas, amizades, saúde mental ou para que a IA os ajudasse a lidar com emoções como tristeza e estresse. Um em cada dez disse que escolhia a IA simplesmente porque é mais fácil conversar com uma IA do que com uma pessoa real - a IA é facilmente acessada e pouco regulada, não sendo surpreendente que adolescentes e até mesmo crianças a procurem.

O estudo mostra uma geração solitária, com acesso irrestrito a tecnologias viciantes. Segundo a pesquisa, 76% dos jovens passam a maior parte do tempo livre diante de telas e 34% relatam sentir níveis altos ou muito altos de solidão.

À medida que a IA se infiltra cada vez mais no cotidiano dos adolescentes, soam sinais de alerta; se chatbots de IA tem se mostrado perigosamente viciantes para adultos, que ao menos em tese atingiram a maturidade, podemos imaginar seu poder sobre crianças e adolescentes.

Nos Estados Unidos, a American Psychological Association afirma que chatbots usados



Karoia_G_de_Pexels_CANVA

para aconselhamento em saúde mental podem colocar usuários em risco, especialmente "grupos vulneráveis (que) incluem crianças e adolescentes, que não têm experiência para avaliar riscos com precisão".

Em alguns casos, os resultados têm sido fatais, havendo ações judiciais movidas por pais que acusam esses chatbots de serem responsáveis pelo suicídio de seus filhos. Vários chatbots também estão sendo investigados por conversas de conteúdo erótico com crianças. A Meta foi duramente criticada no início de 2025 após um documento interno vazado mostrar que a empresa permitia que suas ferramentas de IA mantivessem "conversas sensuais" com menores.

Em vários países há projetos visando obrigar as empresas de IA a implementar verificação de idade em seus sites e bloquear usuários com menos de 18 anos; no entanto, é difícil acreditar que essas medidas sejam eficazes, pois quase tudo que se fez até agora nesse sentido não funcionou bem.

As melhores armas para defender nossas crianças e adolescentes talvez sejam informação e a presença e acompanhamento constante por parte dos pais.

(*) Vivaldo José Breternitz, Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor e consultor - vjnitiz@gmail.com

Como pequenas e médias empresas estão criando seus próprios agentes de IA?

Pequenas e médias empresas (PMEs) têm adotado tecnologias de inteligência artificial para automatizar processos e melhorar a eficiência operacional. Uma das abordagens mais inovadoras envolve a criação de agentes de IA personalizados, capazes de realizar tarefas específicas com autonomia limitada. Esses agentes vão além dos chatbots tradicionais, oferecendo soluções mais sofisticadas e adaptadas às necessidades de cada negócio.

A popularização de plataformas de desenvolvimento de IA sem a necessidade de codificação tem sido um fator crucial para essa transformação. Ferramentas como Latenode e Relevance permitem que empreendedores e equipes técnicas construam agentes digitais que integram sistemas existentes, como CRMs e ERPs, para automatizar tarefas como atendimento ao cliente, análise de dados e gestão de estoques. As plataformas oferecem interfaces visuais intuitivas, tornando a criação de agentes acessível mesmo para aqueles sem experiência em programação.

Empresas do segmento têm desenvolvido soluções específicas para PMEs, oferecendo agentes de IA que operam por meio de canais como WhatsApp, voz e e-mail, projetados para automatizar interações com clientes, processar pedidos



Images de Mohamed El_Hassan_CANVA

e fornecer suporte, permitindo que as empresas ofereçam um atendimento mais ágil e personalizado.

A implementação deles traz benefícios significativos, como o aumento na receita, redução de custos e melhoria na produtividade dos funcionários, fazendo com que os agentes permitam que as equipes se concentrem em tarefas mais estratégicas, enquanto as operações repetitivas são automatizadas, resultando

em processos mais eficientes e maior satisfação do cliente.

No entanto, sua adoção também apresenta desafios. É essencial que as PMEs implementem práticas de governança de dados, como auditorias regulares e conformidade com legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), para garantir o uso ético e seguro das informações. Ademais, é importante que as empresas invistam em infraestrutura tecnológica adequada, como conectividade de alta qualidade, para suportar as operações dos agentes de IA.

Em suma, a criação de agentes de IA personalizados está se tornando uma estratégia viável e eficaz para PMEs que buscam inovar e melhorar sua competitividade no mercado. Com o suporte de plataformas acessíveis e soluções específicas para pequenos negócios, essas empresas podem aproveitar o potencial da inteligência artificial para transformar suas operações e oferecer melhores experiências aos clientes.

(Fonte: Thiago Hortolan é CEO da Tech Rocket, uma spin-off da Sales Rocket dedicada à criação de soluções em Revenue Tech, unindo Inteligência Artificial, automação e inteligência de dados para escalar toda a jornada de vendas da prospecção à fidelização).

News @ TI

ricardosouza@netjen.com.br

CLM agora na Argentina

A CLM, distribuidor latino-americano de valor agregado com foco em segurança da informação, infraestrutura e data centers, inicia operações na Argentina. A expansão integra a estratégia da CLM, que já atua no Chile, Colômbia e Peru, de consolidar sua presença nos principais merca-

dos da América Latina, combinando crescimento orgânico, fortalecimento de parcerias locais e ampliação da presença junto a fabricantes globais, E, assim, manter sua posição de principal distribuidor de valor agregado do Cone Sul (www.CLM.tech).

Embraer vai receber R\$ 1 bi do BNDES para dinamizar exportações

A terceira maior fabricante de aviões do mundo, a Embraer, vai receber um empréstimo de R\$ 1,09 bilhão para produzir aeronaves comerciais que serão vendidas para o exterior

O financiamento foi aprovado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), conforme comunicado divulgado pelo banco de fomento ontem (25). Os recursos serão utilizados pela empresa para cumprir cronograma de entregas já acertado com importadores em vários países.



A empresa vivencia um recorde no volume de pedidos e ritmo sólido de vendas.

A companhia, líder na fabricação de jatos comerciais de até 150 assentos, espera fechar 2025 com um total de 77 a 85 jatos comerciais entregues. No ano passado, o número ficou em 73. Em 2023 foram 64. Somando aviões comerciais e aeronaves de defesa e segurança

foram 206 entregas em 2024 e 181 em 2023. Os recursos para o empréstimo são da linha de financiamento Exim Pré-embarque, voltado para exportadores, com taxas de juros formadas por custo

financeiro, taxa do BNDES e taxa de risco de crédito.

De acordo com o presidente da Embraer, Francisco Gomes Neto, a empresa vivencia um recorde no

volume de pedidos e “ritmo sólido de vendas”. “Estamos realizando investimentos significativos para atender à crescente procura por nossos produtos e o financiamento do BNDES é fundamental para apoiar iniciativas que visam aumentar a capacidade de produção e acelerar as entregas nos próximos anos”, disse no comunicado do banco.

O presidente do BNDES, Aloizio Mercadante, destaca o fato do Brasil fazer parte de um “seleto grupo” de países com capacidade de projetar, fabricar e exportar aeronaves comerciais, executivas, de defesa e agrícolas (ABr).

Debret e releitura de artistas contemporâneos

A exposição 'Debret em questão - olhares contemporâneos', aberta ao público no Museu do Ipiranga, em São Paulo, apresenta um diálogo entre um conjunto de obras do Brasil Império, do artista francês Jean-Baptiste Debret, e sua releitura por parte de 20 artistas contemporâneos, com obras inéditas de Rosana Paulino e Jaime Lauriano.

tação idílica do país naquela época e assume uma postura quase antropológica, observando e descrevendo o cotidiano com detalhes e uma postura crítica. Na época, afirmam os curadores, o conjunto foi rejeitado pelo governo brasileiro por retratar a violência de uma sociedade que escravizava, no Rio de Janeiro, então capital do Império.

A exposição é um desdobramento do livro Rever Debret (Editora 34, 2023), do pesquisador Jacques Leenhardt, que assina a curadoria ao lado de Gabriela Longman. Organizada em duas partes, a mostra exibe 35 pranchas litográficas que fazem parte do livro Voyage pittoresque et historique au Brésil, impresso em Paris entre 1834 e 1839.

De 1816 a 1831, o artista acompanha a transformação da colônia portuguesa no império brasileiro. “Como se constrói uma nação é tema fundamental do livro. [Tem] a parte central sobre a vida no Rio de Janeiro, que fundamentalmente é uma vida com os escravos. Debret sempre lembra isso: o português não trabalha, não quer trabalhar, não gosta do trabalho”, disse o curador Jacques Leenhardt (ABr).

A curadoria aponta que Debret recusa a represen-

Aprovada parcerias para produção de medicamentos destinados ao SUS

O Ministério da Saúde aprovou cinco Parcerias de Desenvolvimento Produtivo (PDP), entre a futura Butantan Farma e empresas privadas, para a produção de antirretroviral, medicamentos oncológicos e para tratamento de doenças raras. Os remédios serão destinados ao Sistema Único de Saúde (SUS). Butantan Farma é a nova denominação da Fundação para o Remédio Popular Chopin Tavares de Lima (Furp), órgão ligado à Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES-SP).

O anúncio foi feito durante reunião plenária do Grupo Executivo do Complexo Econômico-Industrial da Saúde, realizada na segunda-feira (24), com presença do Ministro da Saúde, Alexandre Padilha. As parcerias estão sendo realizadas com empresas privadas Cristália, Prati & Donaduzzi, Biocon Pharma e Nortec, Blanvere e Cyg Biotech,

que vão permitir ampliar a produção de medicamentos para tratamento de doenças raras, como fibrose cística e amiloidose; oncológicos, como leucemias e carcinoma de células renais; e doenças negligenciadas, como o antirretroviral (HIV).

No evento, o Ministério da Saúde anunciou também um investimento de R\$ 15 bilhões no setor industrial e fechou um total de 31 novas Parcerias de Desenvolvimento Produtivo (PDP) para ampliar a produção nacional de produtos estratégicos para o SUS e a oferta de medicamentos e vacinas para a população. A seleção de novos projetos de PDP, que envolve instituições públicas e privadas para a transferência de tecnologia ao país, não ocorria desde 2017, sendo retomada pelo atual governo com o recebimento recorde de 147 novos projetos no chamamento público (ABr).

O mestre e o samurai: lições do Japão para a sala de aula brasileira

Paulo Rocha (*)

No Japão, quando um professor entra na sala, os alunos se levantam. O gesto é simples, mas carregado de simbolismo. Lá, o mestre ainda é mestre — e não por tradição, mas por escolha social consciente. É chamado de sensei — aquele que veio antes e, por isso, merece respeito. Aqui, muitos professores entram em classe carregando não apenas livros e planos de aula, mas também o medo de serem desatendidos, desautorizados ou, em casos extremos, agredidos. Essa diferença de gestos cotidianos revela mais sobre os sistemas educacionais do que qualquer tabela de desempenho.

e dificuldade em manter equipes estáveis e engajadas. Em contrapartida, o Japão investe de forma planejada e estruturada na carreira docente. Ser aprovado como professor exige passar por rigorosos exames, comparáveis aos concursos para magistratura. Há plano de carreira, progressão salarial e, sobretudo, prestígio. O sensei é uma figura socialmente valorizada.

Não se trata apenas de salário. Trata-se de construir uma cultura institucional e comunitária de apoio ao professor. Durante minha visita, percebi que o respeito pelo docente não é uma decoração cerimonial, mas um eixo estruturante do sistema.

Os números do PISA 2022 confirmam o que os gestos já anunciam. Os estudantes brasileiros alcançaram 379 pontos em matemática e 410 em leitura, sempre abaixo da média da OCDE, enquanto os japoneses se destacaram com 536 pontos em matemática e 516 em leitura. A distância não é apenas aritmética: é simbólica. Reflete o modo como cada país cuida de seus mestres. O Japão compreendeu que professores não são meros transmissores de conteúdo, mas guardiões de um projeto de nação. O Brasil, ao contrário, insiste em tratá-los como peças descartáveis de uma engrenagem burocrática.

No Brasil, sabemos onde estão os problemas. Muitos de nós, na gestão escolar ou pública, já tivemos que lidar com docentes adoecidos, pedidos de exoneração, dificuldade em preencher vagas, e uma juventude que, cada vez menos, quer seguir carreira docente. Isso não se resolve apenas com aumento de salário — ainda que isso seja urgente. É preciso um pacto pela valorização real do magistério: formação sólida, apoio institucional, segurança nas escolas, reconhecimento simbólico e concreto.

O Brasil reconhece, no discurso, que a educação é prioridade. Mas, na prática, falha em valorizar quem sustenta esse sistema: os docentes. Dados do relatório Education at a Glance 2023, da OCDE, mostram que professores brasileiros do ensino fundamental recebem menos da metade do que ganham outros profissionais com curso superior. Soma-se a isso uma formação inicial frequentemente precária e uma formação continuada irregular e desarticulada.

A educação japonesa mostra que isso é possível. E mostra, sobretudo, que começa por uma decisão política clara: colocar o professor no centro. Gestores escolares e públicos têm papel central nesse processo. São eles que podem transformar diretrizes em rotinas, legislações em condições reais, discursos em práticas.

Os reflexos são conhecidos de todos os gestores escolares: alta rotatividade, desmotivação

É possível que nunca adotemos o hábito de levantar quando o professor entra. Mas se não mudarmos o que acontece depois que ele entra — desrespeito, abandono, insegurança — logo não teremos mais ninguém entrando para ensinar.

(*) - É gestor e pesquisador em políticas educacionais e vice-presidente do Biopark.



NEGÓCIOS em PAUTA

lobato@netjen.com.br

A - Bem-estar Animal

Neste próximo sábado (29), o Instituto Ampara Animal, em parceria com a ONG 'Encontrei Um Amigo', inaugura a CasAdote, um espaço conceito voltado à valorização da adoção responsável de animais, localizado na Vila Madalena, em São Paulo. O projeto busca promover encontros entre pessoas e animais resgatados, ampliando o impacto social das duas instituições na causa da proteção animal. O centro ocupa um prédio de quatro andares com áreas destinadas ao bem-estar animal, à convivência e à adoção. O projeto arquitetônico, assinado por Brunete Fracaroli, foi desenvolvido para fortalecer a interação entre humanos e pets em um ambiente aberto e funcional. Saiba mais: (<https://institutoamparanimal.org.br/>).

B - Visite Santos

Um evento importante acontece no próximo dia 4 de dezembro: é o '8º Fórum de Turismo e Eventos de Santos'. Será realizado no Santos Convention Center (Ponta da Praia) e vai reunir especialistas, gestores, empreendedores e profissionais do setor para discutir inovação, sustentabilidade, internacionalização do destino e propósito. Entre o público-alvo estão organizadores de eventos, profissionais da rede hoteleira, quem trabalha com Comércio, Turismo, Receptivo, além de todos que desejam se capacitar com grandes nomes do mercado. As inscrições são gratuitas em: (<https://www.sympla.com.br/evento/8-forum-de-turismo-e-eventos-de-santos/3215065>).

C - Encontro do CAR e PRA

Estão abertas as inscrições para o 1º Encontro Estadual do Cadastro Ambiental Rural (CAR) e do Programa de Regularização Ambiental (PRA), que acontece nos dias 1º e 2 de dezembro, no Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro. O evento reunirá especialistas, gestores públicos, pesquisadores, produtores rurais e instituições parceiras para discutir avanços, desafios e caminhos para fortalecer a implementação do CAR e do PRA no estado. Serão dois dias de painéis técnicos, lançamentos e debates fundamentais para a agenda ambiental fluminense. Saiba mais em: (<https://planafior.org/>).

D - Tendências de Consumo

O estudo recente realizado pelo IBEVAR e a FIA Business School sobre as tendências de consumo para a Black Friday 2025 revela um cenário preocupante para o varejo, evidenciando uma queda no interesse dos consumidores. Desde 2010, o engajamento com promoções cresceu até alcançar seu pico em 2019. No entanto, a partir de 2020, esse interesse começou a declinar, com uma redução de 48,4% no índice de interesse geral, que atingiu 394 em 2025 (comparado a 2012 = 100). O interesse pela Black Friday apresentou uma retração acentuada, caiu 44% de 2019 para 2025. Essa diminuição reflete uma nova percepção de valor por parte dos consumidores, que agora se mostram mais cautelosos e seletivos em suas compras.

E - Recadastramento do Iamspe

O prazo para a realizar o Recadastramento do Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual (Iamspe) foi estendido até o dia 31 de dezembro. A atualização deve ser feita pelos titulares do convênio, que devem também inserir os dados de seus dependentes, no aplicativo Iamspe Digital, no espaço destinado ao serviço. O recadastramento é obrigatório para os servidores ativos e aposentados vinculados aos órgãos setoriais e subsetoriais. A atualização deve ser feita, caso contrário, o vínculo com o instituto será considerado inapto. Nessa situação, a regularização deverá ser feita no RH da unidade em que o profissional trabalha.

F - Contratação de Auditor

A Autoridade Portuária de Santos (APS), empresa responsável pela infraestrutura pública do Porto de Santos, está com processo aberto para a contratação de empresa especializada na prestação de serviços de asseguarção limitada, realizada por auditor independente registrado na Comissão de Valores Mobiliários, sobre as suas informações não financeiras. A sessão em que haverá a abertura das propostas está marcada para o dia 11 de dezembro próximo. As empresas interessadas podem acessar o edital no site do Porto de Santos, no Portal de Licitações da APS, e a entrega das propostas no site (<https://www.licitacoes-e.com.br/aop/index.jsp>).

G - Expansão Sustentável

A Alares, operadora de telecomunicações sediada em São Paulo e presente em 228 cidades de sete estados, anuncia dois marcos estratégicos em sua trajetória de crescimento: a aquisição da IPNET Telecom Ltda., uma das principais operadoras de telecom na região metropolitana de Sorocaba (SP), e a conclusão da quarta emissão de debêntures, que captou R\$ 279,9 milhões. As duas operações, uma ampliando a presença geográfica e base de clientes, outra fortalecendo a capacidade de investimento, consolidam a Alares como uma das principais plataformas de conectividade do país, reforçando sua estratégia de expansão sustentável e foco em qualidade.

H - Transparência às Operações

A partir do dia 12 de janeiro de 2026, os contribuintes paulistas que emitirem Notas Fiscais Eletrônicas (NF-e) e Notas Fiscais de Consumidor Eletrônicas (NFC-e) já poderão iniciar os testes para o preenchimento do Código de Benefício Fiscal (cBenef) nos documentos. A medida foi oficializada por meio da Nota Técnica 2019.001 v.1.70 e, em 6 de abril do próximo ano, passará a ser obrigatório a inclusão do código para todas as notas emitidas no Estado. O não preenchimento adequado resultará em rejeição da NF-e/NFC-e. A exigência do cBenef tem como objetivo padronizar e dar transparência às operações que usufruem de benefícios fiscais, como isenções, reduções de base de cálculo, alíquotas diferenciadas e diferimentos.

I - Cultura na Prática

A cultura organizacional é considerada um dos pilares de qualquer empresa, mas o retorno sobre investimento (ROI) nessa área ainda é pouco mensurado no Brasil. Segundo levantamento da plataforma HR First Class, apenas 22,8% das companhias avaliam resultados com base em indicadores como turnover e satisfação interna. É nesse cenário que uma das maiores autoridades em cultura organizacional e performance do país, Marcela Zaidem, fundadora da consultoria Cultura na Prática, estará em Belo Horizonte para conduzir uma imersão nos dias 2 e 3 de dezembro. Saiba mais em: (<https://culturana pratica.com.br/imersao-em-bh/>).

J - 80 nos da CNC

A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) comemora, neste dia 27, 80 anos de sua fundação. As celebrações incluem o lançamento do livro institucional que conta a história da CNC, uma edição limitada de selo dos Correios e uma Sessão Solene no Senado Federal, em Brasília, entre outras ações coordenadas. “É momento de enaltecer a trajetória desta Confederação que é defensora constante do desenvolvimento social e econômico do país através do comércio. A CNC atravessou, com o Brasil, guerras, crises, inovações e ciclos econômicos diversos, sendo protagonista de histórias inspiradoras que orgulham muito quem faz parte dela”, afirma o presidente do Sistema CNC-Sesc-Senac, José Roberto Tadros.



A Outra Sala

Ana Luísa Winckler

“Solidão: a pandemia silenciosa que a gente finge que resolve com emoji de coração”

Todo ano aparece uma nova lista de coisas que aumentam o risco de morte: gordura trans, cigarro, sedentarismo, boleto atrasado, reunião por Teams às 8h da manhã. Agora temos mais uma: **a solidão**.

Segundo estudos da Organização Mundial da Saúde, Harvard e o relatório do *U.S. Surgeon General*, *sentir-se sozinho aumenta o risco de morte em até 14%*. A OMS já classificou a solidão como **“a próxima grande crise de saúde pública”**. Pior: **1 em cada 6 pessoas no mundo está convivendo com isso agora**, enquanto posta foto no brunch dizendo que está “de boas”.

Mas ninguém quer admitir que está só.

Porque, no fundo, “solidão” sempre parece coisa de quem “não deu conta de ter uma vida social decente”. A gente terceiriza vínculos, faz ghosting com a mesma velocidade com que troca de série no streaming, e depois quer entender por que está todo mundo se sentindo meio morto-vivo por dentro.

O paradoxo social do século XXI

Nunca estivemos tão conectados, mas nunca nos sentimos tão invisíveis.

O que chamamos de “rede” virou display de performance social.

Uma pesquisa de Harvard (a mais longa sobre felicidade já registrada) é categórica:

A qualidade das nossas relações é o maior determinante de saúde, longevidade e bem-estar.

Não é dinheiro. Não é cargo.

É vínculo.

Mas a gente finge que não leu.

Ou melhor: dá like no post do estudo e continua vivendo igual.

E aí, no silêncio da noite, a solidão bate — não porque não há pessoas, mas porque **não há presença**.

Não há olho no olho.

Não há espaço seguro.

Não há escuta.

Há respostas rápidas, agendas cheias, e vínculos cada vez mais descartáveis.

A solidão não é drama: é biologia

O corpo lê solidão como ameaça.

Ativa o sistema de alerta.

Aumenta inflamação.

Desregula hormônios.

Desorganiza o sono.

Adoece.

Ou seja: seu cérebro não quer saber se você respondeu um “kkkk” no grupo da empresa. Ele quer saber se **você pertence a alguém e se alguém pertence a você**. Ponto.

Mas aqui entra o plot twist moderno

A gente tem medo da solidão.

E ao mesmo tempo tem pavor da intimidade.

Quer alguém por perto, mas que não peça muito.

Quer afeto, mas sem conflito.

Quer acolhimento, mas sem vulnerabilidade.

Quer amor, mas sem risco.

O resultado?

Um cardápio infinito de relações fast-food.

E um mundo inteiro com fome.

O que ninguém diz (mas você já suspeitava)

A solidão não nasce da falta de gente.

Nasce da falta de coragem.

Coragem de se mostrar.

Coragem de pedir ajuda.

Coragem de não ser tão “funcional”.

Coragem de admitir que está difícil.

Coragem de dizer: “Eu preciso de você”.

E eu sei, isso dá medo.

Mas ficar sozinho para sempre também.

A pergunta que eu deixo para A Outra Sala

Se a solidão aumenta risco de morte, o que as nossas relações estão aumentando?

Vida?

Ou performance?

Porque enquanto não fizermos essa pergunta, vamos seguir vivendo como se tudo fosse urgente, menos aquilo que realmente salva: **GENTE**.

Não gente ao redor.

Gente *junto*.

Gente que vê, que pergunta, que chama, que sustenta.

Gente que lembra que conexão não se compra, não se posta e não se entrega por delivery.

Se a solidão é uma epidemia, talvez a cura seja menos complexa do que parece:

voltar para o outro - para valer.

E não só responder “bom diaaa” no grupo da família.

(*) - É psicóloga, escritora e especialista em transformar culturas com afeto e coragem. Com mais de 25 anos de experiência em RH, do chão de fábrica ao boardroom, atua na criação de modelos mais humanos de liderança, aprendizagem e pertencimento. Na escrita, mistura ciência, poesia e provocação para abrir espaço ao que não cabe nas atas — mas muda tudo.

A cultura da Não-Visão: por que a cegueira deliberada é o novo risco corporativo

Há uma característica silenciosa que separa organizações resilientes de organizações vulneráveis, que é a capacidade, ou incapacidade de ver a si mesmas com clareza antes que o mercado as veja

Patricia Punder (*)

Crises reputacionais graves raramente decorrem de eventos inesperados, falhas técnicas pontuais ou acidentes isolados. Elas são, quase sempre, o estágio final de um processo que começa muito antes, no qual lideranças escolhem não enxergar riscos que já estavam evidentes e que, em algum momento, exigiriam coragem para serem enfrentados.

Esse fenômeno é conhecido como cegueira deliberada e ele não é exceção, não é ausência de informação e nem incapacidade técnica. Ele se instala quando a organização percebe os riscos e ainda assim escolhe ignorá-los. Não por desconhecimento, mas por conveniência, ver implicaria admitir incoerências, rever decisões já comunicadas, refazer posicionamentos, enfrentar tensões internas ou abrir espaço para conflito estratégico. E conflito, no mundo corporativo, costuma ser entendido como ameaça, não como instrumento de clareza.

Quando a cultura interna aprende que levantar riscos atrapalha o andamento “harmonioso” das coisas, quem alerta começa a ser tratado como problema. Não porque esteja errado, mas porque sua visão incomoda. Esse incômodo tem um custo político. E nas empresas, potencialmente, a política pesa mais do que diagnóstico.

Não é preciso que haja punição explícita para que um ambiente se torne avesso ao questionamento. Basta o silêncio em torno do alerta, o olhar de desinteresse na reunião, a promoção que vai para outro perfil mais “fluido”. Em pouco tempo, a empresa aprende, coletivamente, que é melhor não ver. Quando ver é perigoso, ninguém vê. E quando ninguém vê, a crise já começou, apenas ainda não se tornou pública.

A crise, ao contrário do que parece, não se inicia quando estoura. Ela apenas se torna visível quando não há mais como ocultar o desalinhamento entre o que a empresa diz e o que ela faz. Antes disso, ela se fortaleceu em silêncio, expandindo-se a partir de uma série de pequenas negociações internas com a realidade.

É sempre assim: primeiro, se ajusta uma afirmação para que fique mais bonita; depois, se reduz a exigência de comprovação; mais tarde, se flexibiliza uma validação; finalmente, se confunde impacto com evidência. Quando o discurso se afasta demais da prática, a reputação deixa de ser um reflexo e

Oportunidades para talentos em tecnologia

A Huawei, líder global em infraestrutura para Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e dispositivos inteligentes, anuncia a abertura das inscrições para a ICT Competition 2025–2026, uma das maiores competições universitárias de tecnologia do mundo. A iniciativa é direcionada a estudantes e professores interessados em desenvolver habilidades práticas e avançadas em áreas fundamentais para a formação tecnológica, além de aproximar jovens talentos das demandas reais do mercado de trabalho.

A competição abrange quatro grandes áreas de conhecimento: redes (network), nuvem (cloud), computação (computing) e inovação. Ela conecta participantes de diversos países em uma jornada que inclui aprendizado, certificações, provas práticas e intercâmbio cultural. As equipes passam por etapas que incluem a fase brasileira, a fase latino-americana e a final global, que será realizada na sede da Huawei, em Shenzhen, na China, em 2026.

Reconhecida por sua abrangência e impacto, a ICT Competition vem registrando crescimento expressivo ano após ano. Na última edição, o Brasil alcançou um marco histórico com mais de 4.500 inscrições, número superior à soma de todas as edições anteriores no país. Globalmente, o torneio reuniu mais de 170 mil estudantes, reforçando seu papel como uma das principais iniciativas de formação tecnológica do mundo (<https://e.huawei.com/en/talent/ict-academy/#/ict-contest?compId=85132004>).



passa a ser uma construção. E tudo que é construído sem base, um dia cede.

Executivos não ignoram sinais por ingenuidade ou descuido. Eles o fazem porque enxergar exige enfrentar. Para reconhecer um risco relevante, a liderança precisaria admitir que decisões anteriores talvez tenham sido insuficientes; rever processos, prioridades e compromissos públicos; redistribuir responsabilidades internamente; afetar metas, cronogramas e indicadores que sustentam bônus e prestígio; enfrentar resistência de áreas poderosas; e em último nível, dar escala formal a algo que, até então, era apenas incômodo.

Em organizações onde a cultura é orientada a não produzir ruído, aquilo que ameaça a imagem é contido antes mesmo de ser analisado. A mensagem implícita é clara: preservar a narrativa importa mais do que preservar a realidade. E é assim que quem vê antes é silenciado antes. Não porque esteja errado, mas porque está certo demais, cedo demais.

Esse processo envia um recado claro a toda a empresa, em que ver é perigoso. Melhor não ver. E quando uma organização perde sua capacidade de ver a si mesma, ela perde sua capacidade de se corrigir. Uma empresa que não corrige falhas internamente será corrigida externamente e essa correção tem o nome de crise.

Contrariando a percepção pública, a crise não começa quando aparece.

A crise começa quando deixa de ser possível não ver. Enquanto o problema permanece restrito ao espaço interno, a empresa controla a narrativa, interpreta, contextualiza e relativiza. Mas quando um agente externo, como cliente, imprensa, investidor, regulador, concorrente ou opinião pública, enxerga o desalinhamento antes da

organização corrigi-lo, o controle da narrativa se rompe.

E quando a empresa perde o controle da interpretação sobre si, ela perde poder. A crise é, portanto, um colapso de interpretação. Não é uma falha operacional isolada. É a revelação pública de uma incoerência que já existia.

Organizações maduras e éticas escolhem ver. E ver não é um gesto técnico, é um gesto de liderança. Ver exige:

- Colocar a realidade acima da narrativa;
- Dar autoridade real ao compliance e ao jurídico;
- Vincular recompensas à integridade, não apenas ao resultado;
- Criar canais onde alertar risco não penalize ou destrua carreiras;
- Permitir que áreas pensem em ritmo diferente, o ritmo da prevenção;
- Institucionalizar a capacidade de interromper um projeto quando necessário.

Ver é aceitar a vulnerabilidade como parte da força. Ver é trocar controle ilusório por responsabilidade real. Executivos que escolhem ver não estão sendo pessimistas, estão sendo responsáveis pelo futuro da empresa. Executivos que escolhem não ver, não estão evitando problemas, estão fabricando crises em atraso.

Crises reputacionais não destroem empresas. Elas apenas revelam aquilo que já estava acontecendo quando ninguém olhava. O colapso não está na exposição, está na distância entre o que se dizia e o que se fazia. A organização que escolhe não ver, está escolhendo a crise. A organização que escolhe silenciar quem vê, está escolhendo a crise mais profunda, a crise da verdade interna.

A pergunta mais estratégica que qualquer conselho, diretoria ou liderança pode fazer hoje é apenas uma: estamos realmente preparados para ver o que já está aqui?

Porque se não estivermos, o mundo corporativo verá primeiro.

E quando o mercado vê antes, não há narrativa que proteja, não há campanha que reconstrua e não há comunicação que sustente. Há apenas a realidade e o quanto fomos capazes de enxergá-la.

(*) Advogada e CEO da Punder Advogados.

Proclamas de Casamentos

CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL DE PESSOAS NATURAIS
15º Subdistrito - Bom Retiro
Amanda de Rezende Campos Marinho Couto - 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: **JEFFERSON CLEMENTE CAVALCANTE**, nascido no Rio de Janeiro, RJ, no dia 06/08/1992, profissão militar, estado civil solteiro, residente e domiciliado neste Subdistrito, São Paulo, SP, filho de José Jorge Ramos Cavalcante e de Vera Maria Clemente Cavalcante. A pretendente: **RAQUEL SANTOS OLIVEIRA**, nascida em Nova Iguaçu, RJ (registrada no Ofício do RCPN 1º Distrito de São João do Meriti, RJ), no dia 20/10/1998, profissão do lar, estado civil solteira, residente e domiciliada neste Subdistrito, São Paulo, SP, filha de Moisés Anderson dos Santos Oliveira e de Maria Elisângela de Souza Santos.

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

A IA é a nova moeda de troca da Black Friday

A lógica da Black Friday mudou. O consumidor não aceita mais truques ou meias verdades: ele quer confiança, legitimidade e experiência personalizada

Marcel Nobre (*)

Colocar o cliente no centro não significa criar grandes projetos de transformação digital ou gastar milhões em tecnologia, significa entender de fato quem ele é, o que valoriza e como se relaciona com a marca. A diferença entre um bom e um grande empreendedor está em ir além da obrigação. Se na Black Friday uma empresa mostra que ouviu, personalizou e entregou valor real — seja em preço justo, clareza na comunicação ou experiência confiável —, ela não só vende mais, como conquista fidelidade. A Inteligência Artificial é o que torna isso possível em escala: antecipar necessidades, detectar fraudes em segundos e ajustar ofertas em tempo real. Mas, no fundo, o que está em jogo não é a IA, mas sim a capacidade de usar a tecnologia para provar, em cada detalhe, que o cliente é realmente o centro da estratégia.

Em 2025, a Black Friday deixará de ser um espetáculo de descontos para se tornar um teste de confiança e maturidade digital. Uma pesquisa recente da Abiacom mostra isso: o e-commerce nacional deve movimentar R\$13,34 bilhões nesta edição, um crescimento de 14,7% sobre o ano passado, e ultrapassar 16 milhões de pedidos, com ticket médio acima de R\$800. Mas o que sustenta esse avanço não é a guerra de preços: é a inteligência que conecta oferta, experiência e transparência em tempo real. Pesquisas da Conversion e do Mercado Livre mostram que 54,6% dos consumidores pretendem usar IA para comparar preços e encontrar as melhores oportunidades. É um sinal claro de que a tecnologia deixou de ser apenas uma aliada das empresas para se tornar também um instrumento de empoderamento do consumidor, que agora usa algoritmos para medir a honestidade das marcas.

Essa mudança de lógica já se reflete dentro das próprias empresas. As líderes do varejo digital já operam com base em três pilares: hiperpersonalização, para criar experiências únicas orientadas por IA; rentabilidade sustentável, para proteger



transações em tempo real, evidenciando o papel da automação e da IA como pilares da nova economia da confiança, em que cada segundo conta e cada falha pode comprometer resultados.

Esses exemplos mostram que a IA não é mais uma promessa futurista, mas uma ferramenta de sobrevivência num mercado em que o tempo de resposta define o valor da marca. A capacidade de ajustar preços, prever gargalos e corrigir falhas antes que afetem o cliente é o novo diferencial competitivo. Ainda assim, há um limite que a tecnologia sozinha não ultrapassa: a confiança. Segundo pesquisa da Locaweb, 86% dos consumidores brasileiros consideram a transparência sobre preços e condições o fator mais determinante na decisão de compra. Isso significa que, mesmo com algoritmos refinados e IA ajustando tudo em tempo real, o cliente só volta se acreditar na integridade da marca. A IA pode aprender padrões, mas não pode simular caráter.

margens mesmo no pico de demanda; e eficiência omnicanal, integrando loja física e digital de forma fluida e previsível. Não dá mais para oferecer tudo para todos. A IA permite entender o comportamento do cliente, ajustar preços conforme a demanda e prever entregas com precisão.

Essa inteligência já atua nas camadas mais críticas do e-commerce, desde a recomendação de produtos até a precificação dinâmica. Algoritmos cruzam estoque, histórico de compras e capacidade logística para sugerir ofertas sob medida, exibir o frete real e ajustar preços em segundos — num modelo semelhante ao das companhias aéreas. A personalização deixou de ser promessa e virou infraestrutura.

Reportagens recentes mostram como o uso estratégico da inteligência artificial vem se consolidando como um diferencial competitivo na Black Friday brasileira. Segundo a InfoMoney, a tecnologia tem sido aplicada em processos críticos do e-commerce, como detecção de anomalias, prevenção de fraudes e correção de erros de precificação, garantindo margens seguras e reforçando a reputação das marcas em um ambiente de alta volatilidade. Já a Carta Capital destacou que, na Black Friday de 2024, sistemas inteligentes processaram milhões de integrações e

A grande virada da Black Friday de 2025 é simbólica. A Inteligência Artificial deixou de ser o "bicho-papão" que ameaça empregos e passou a ser o elo de confiança entre marcas e consumidores. Ela não substituiu o humano — amplifica a capacidade das empresas de entregar o que prometem. As companhias que compreenderem essa mudança sairão da Black Friday com algo mais valioso do que faturamento recorde: a fidelidade de um cliente que confia. Porque, no fim das contas, a IA é apenas o instrumento. O que realmente muda o jogo é a cultura de confiança, e as marcas que entenderem isso agora terão um ativo que nenhuma tecnologia substitui: a lealdade genuína do consumidor.

A Black Friday de 2025 será, portanto, o encontro entre dois tipos de inteligência: a artificial, das máquinas; e a emocional, do público, cada vez mais intolerante a promessas vazias.

(*) Professor da USP, pesquisador, palestrante e especialista em inovação, tecnologia e educação.

A escassez de mão de obra ameaça o crescimento da construção civil no Brasil

Amilton Oliveira (*)

A construção civil, historicamente um dos pilares do desenvolvimento econômico brasileiro, enfrenta um obstáculo que vem comprometendo sua capacidade de expansão: a crescente escassez de mão de obra qualificada

Esse problema, que se agravou nos últimos anos, tem impactado diretamente a produtividade, elevado os custos operacionais e desacelerado o ritmo de geração de empregos no setor. Embora o mercado ainda mostre sinais de aquecimento, os dados mais recentes apontam que a dificuldade de encontrar profissionais especializados se tornou um dos maiores entraves para o crescimento sustentável da atividade.

De acordo com a Fundação Getúlio Vargas (FGV IBRE), 82% das empresas da construção civil relataram dificuldades para contratar trabalhadores no primeiro trimestre de 2025, o maior índice desde 2012. O setor de serviços especializados, como instalações elétricas, hidráulicas e acabamento, foi o mais afetado, com 70%. Ou seja, esse cenário tem impactado diretamente os custos do setor. Segundo o Custo Unitário Básico (CUB/m²), divulgado pelo SindusCon-SP, os custos da construção em São Paulo aumentaram 6,54% em 2024, sendo que o componente mão de obra registrou uma alta de 8,56%, acima da inflação dos materiais (5,34%) e dos serviços (3,66%). No mesmo período, a inflação da construção civil no Brasil, medida pelo Índice Nacional da Construção Civil (Sinapi), alcançou 7,32%, com destaque para o aumento de 9,5% no custo da mão de obra.

Além disso, a falta de trabalhadores também afeta a produtividade e a eficiência dos canteiros de obras. O setor ainda convive com um perfil envelhecido de sua força de trabalho: a idade média dos profissionais da construção é de aproximadamente 42 anos. Esse dado preocupa, pois indica não só uma possível perda de produtividade, como também a falta de renovação do quadro de profissionais, já que os jovens não estão sendo atraídos para a área em volume suficiente.

Apesar do cenário desafiador, com juros ainda elevados e impactos no crédito à produção, o setor da construção civil manteve a geração de empregos em 2025. De janeiro a agosto, foram criadas 194,5 mil vagas formais, com crescimento positivo por oito meses consecutivos,

segundo o CAGED, e até o final de agosto foram registrados mais de 3 milhões de pessoas trabalhando formalmente no setor. Considerando o acumulado até maio, o setor registrou 149,2 mil novas vagas, uma retração de 6,7% frente ao mesmo período do ano anterior, quando o saldo era de quase 160 mil postos com carteira assinada. Ainda assim, a projeção da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) é otimista, estimando um crescimento de 2,3% no PIB da construção civil em 2025.

Portanto, a consequência imediata desse cenário é a desaceleração do crescimento da construção civil. Após um avanço de 4,1% em 2024, o PIB do setor deve crescer entre 2,3% e 3% em 2025. Já a confiança dos empresários também está menor do que o esperado: o Índice de Confiança da Construção (ICST), da FGV, ficou em 94,9 pontos em janeiro de 2025 — abaixo da linha de 100 pontos, que separa o índice otimista do pessimista.

As causas dessa crise de mão de obra são diversas. A baixa atratividade das profissões do setor para os jovens, a carência de formação técnica adequada, a alta rotatividade de trabalhadores e a informalidade são fatores que contribuem para a perpetuação do problema. Além disso, muitas empresas ainda operam com modelos de gestão ultrapassados, com baixa adoção de tecnologias que poderiam melhorar a produtividade e atrair novos perfis profissionais.

Diante desse cenário, é urgente a formulação de políticas públicas e privadas que incentivem a formação profissional, valorizem as carreiras no setor e melhorem as condições de trabalho. A construção civil precisa de um novo pacto social que um novo governo, setor produtivo e instituições de ensino para qualificar trabalhadores, reduzir a informalidade e modernizar os processos produtivos. Sem isso, o setor corre o risco de perder competitividade e não conseguir responder à crescente demanda por habitação, infraestrutura e obras públicas em um país que ainda precisa construir muito.

Portanto, enfrentar a escassez de mão de obra na construção civil não é apenas uma questão de gestão de recursos humanos, mas uma necessidade estratégica para o desenvolvimento do Brasil. O futuro do setor depende da capacidade de atrair, formar e reter talentos.

(*) CEO da Viapol, empresa do grupo americano RPM, referência em soluções químicas para a construção civil.

TUBOPEÇAS INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A
CNPJ 46.296.018/0001-83 e NIRE 35.3.0037359.6
Ficam convocados os senhores acionistas da Tubopecas Indústria e Comércio S/A a se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária que se realizará no dia 08 de dezembro de 2025, às 10:00 hs, na sede social situada na Rua Alzira Maruyama nos. 365/371, na Vila Nova York, em São Paulo, Estado de São Paulo, para deliberação acerca da destinação de resultados acumulados.
São Paulo, 19 de novembro de 2025.
TUBOPEÇAS INDÚSTRIA E COMÉRCIO S/A K-22.25e26/11

TRANSPARÊNCIA
A TRANSPARÊNCIA GERA CONFIANÇA AOS LEITORES. POR ISSO, AS PUBLICAÇÕES LEGAIS NOS JORNAIS SÃO ESSENCIAIS PARA A SEGURANÇA JURÍDICA. AFINAL, O JORNAL É LEGAL.
cenp ANJ ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNALIS abral legal adjoribR JORNAL DO INTERIOR

Juli Participações S/A
CNPJ 06.087.937/0001-22 - JUCESP - NIRE 35.300.312.767
Extrato da Ata da Assembleia Geral Ordinária
Aos 14 dias do mês de março de 2025, às 10:00 hs, reuniram-se na sede social da Juli Participações S/A à Rua Mongóis, 194, bairro do Ipiranga, SP/SP os acionistas desta sociedade representando a totalidade do capital social, ficando dispensada a publicação de Edital de Convocação, onde realizam a Assembleia Geral Ordinária, para deliberar a seguinte pauta: a) apreciação e aprovação da conta encerrada em 31 de dezembro de 2024; b) alteração da remuneração dos membros de diretoria e dos acionistas; c) consolidação dos artigos e disposições não alterados do estatuto social; d) - outros assuntos de interesse da sociedade, dos acionistas e usufrutuários. Por aclamação unânime foi designado para Diretor Presidente Sr. **Julio Hamilton Russo** que por sua vez convívou a Diretora Vice Presidente Sra. **Maria Alice Meireles Russo** para secretária da mesa. O Presidente deu início aos trabalhos, colocando em votação o item "a" da pauta, que após minucioso exame dos documentos e livros contábeis relativos ao exercício de 2023, encerrado em 31 de dezembro de 2024, a referida conta foi aprovada por unanimidade; em seguida o item "b" da pauta: por unanimidade de votos as remunerações da diretoria fica permanecerá a mesma R\$ 2.250,00 mensal a título de honorários a cada membro da diretoria, e a título de dividendo R\$ 20.000,00 mensal a cada membro da diretoria, assim como a cada acionista, aprovado com unanimidade de votos; em seguida o item "c" - fica consolidado o Estatuto Social, com deliberação unânime, conforme Anexo I, que faz parte integrante da presente Ata; em seguida o item "d" da pauta foi colocado em votação a eleição da Diretoria para o próximo triênio, sendo reeleito por unanimidade dos votos para Diretor Presidente Sr. **Julio Hamilton Russo**, e para Diretora Vice Presidente Sra. **Maria Alice Meireles Russo**, e ambos declaram que estão desimpedidos para o exercício de administração de sociedade, nos termos do disposto no Artigo 1.011, parágrafo 1º, do Código Civil de 2002, em seguida o item "e" da pauta o Sr. Presidente colocou a disposição dos presentes a palavra, e como não houve nenhuma manifestação dos presentes, o Presidente da deu por encerrado esta Assembleia, e lavrada que depois de lida e aprovada, assinada por todos os presentes. A presente ata é cópia fiel extraída da transcrição das páginas nº 94 e 95 do Livro Registro de Atas Nº. 01, devidamente autenticado na JUCESP sob Nº. 1978 em 30/08/2011. São Paulo, 14 de março de 2025. Presidente - **Julio Hamilton Russo**. Secretária - **Maria Alice Meireles Russo**. Acionistas **Fabiana Meireles Russo Perasso, Cristiane Meireles Russo Maurano**. JUCESP nº 1.369.886/25-1 em 30/10/2025.

Oswaldo, Fernandes S/A. Artes Gráficas
CNPJ nº 61.407.060/0001-18 - NIRE 35300063341
EDITAL DE CONVOCAÇÃO - ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA (AGO)
Ficam convocados os senhores acionistas da Oswaldo Fernandes S.A. Artes Gráficas para se reunirem em Assembleia Geral Ordinária (AGO), a ser realizada no dia 4 de dezembro de 2025, na sede do Escritório Alexandre de Moraes Advocacia, sito na Alameda Rio Negro, 503, sala 2020, no município de Barueri, Estado de São Paulo. A assembleia ocorrerá às 10h00, em primeira chamada, e às 10h30, em segunda chamada, com a finalidade de deliberar sobre a seguinte ordem do dia, em conformidade com o artigo 132 da Lei nº 6.404/76: 1. Exame, leitura, discussão e votação do relatório da diretoria, do balanço patrimonial e respectivas demonstrações financeiras relativas ao exercício do ano de 2024; 2. Aprovação das contas que compõem as demonstrações financeiras do exercício de 2024; 3. Deliberação sobre a distribuição de lucros acumulados, relativamente ao exercício de 2024; 4. Outros assuntos de interesse da sociedade. Informamos que, em cumprimento ao disposto no artigo 133 da Lei nº 6.404/76, todos os documentos pertinentes a esta ordem do dia, incluindo o relatório da administração, as demonstrações financeiras e a proposta de destinação de lucros, encontram-se à disposição dos acionistas na sede da companhia. Barueri, SP, 21 de novembro de 2025. **Patricia Beltran Fernandes** - Diretora Presidente.

Oswaldo, Fernandes S/A. Artes Gráficas
CNPJ nº 61.407.060/0001-18 - NIRE 35300063341
EDITAL DE CONVOCAÇÃO - ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA(AGE)
Ficam convocados os senhores acionistas da Oswaldo Fernandes S.A. Artes Gráficas para se reunirem em Assembleia Geral Extraordinária (AGE), a ser realizada no dia 4 de dezembro de 2025, na sede do Escritório Alexandre de Moraes Advocacia, sito na Alameda Rio Negro, 503, sala 2020, no município de Barueri, Estado de São Paulo. A assembleia ocorrerá às 11h00, em primeira chamada, e às 11h30, em segunda chamada, com a finalidade de deliberar sobre a seguinte ordem do dia: 1. Ratificar a distribuição de dividendos no valor de R\$ 3.780.000,42 (três milhões, setecentos e oitenta mil reais e quarenta e dois centavos), referente a exercícios anteriores, já efetuada em 31/12/2024; 2. Deliberar sobre a proposta de antecipação de lucros do exercício de 2025, com base em balanço intermediário, e a distribuição de dividendos no valor de R\$ 3.780.000,42 (três milhões, setecentos e oitenta mil reais e quarenta e dois centavos), a serem pagos em 12 (doze) parcelas mensais a partir de janeiro de 2026; 3. Outros assuntos de interesse da sociedade. Informamos que os documentos pertinentes a esta ordem do dia, incluindo o balanço intermediário e a proposta detalhada da administração, encontram-se à disposição dos acionistas na sede da companhia. Barueri, SP, 21 de novembro de 2025. **Patricia Beltran Fernandes** - Diretora Presidente.

GOPLAN S/A
CNPJ nº 37.422.096/0001-96
EDITAL DE CONVOCAÇÃO DE ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA
Aos 24 dias do mês de novembro de 2025, convocamos os senhores acionistas da GOPLAN S/A, com sede na Rua Antônio Lapa, nº 606, Bairro Cambuí, na cidade de Campinas, Estado de São Paulo, CEP sob nº 13.025-241 inscrita no CNPJ nº 37.422.096/0001-96, para ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA (AGE), a ser realizada no dia 03 de dezembro de 2025, às 17:00h (horário de Brasília), exclusivamente em ambiente virtual através da plataforma Teams. A votação será realizada à distância, equiparada à votação presencial, por meio do link que será disponibilizado aos acionistas. Somente terá direito a voto os acionistas ou seus procuradores, desde que possuam procuração específica para participar da Assembleia em nome do acionista. Pautas: 1) Deliberação e Aprovação da Goplan Holding; 2) Aprovação de contas período Julho 2025 a Outubro 2025; 3) Deliberação e Aprovação da atualização da política de crédito; 4) Outros temas. Sem mais. Campinas, 24 de novembro de 2025. **JOSE HENRIQUE SALGADO GALLI** - Diretor Executivo CEO

Edital de Citação prazo de 20 dias. Processo Nº 1090941-36/2024.8.26.0002 O(A) MM. Juiz(a) de Direito da 10ª VC, do Foro Regional II - Santo Amaro, Estado de SP. Dr(a). Adilson Araki Ribeiro, na forma da Lei, etc. Faz Saber a) o **Carmelito dos Santos Gomes**, CPF 00407947841, que lhe foi proposta uma ação de Procedimento Comum Cível por parte de **Momentum Empreendimentos Imobiliários Ltda.**, referente às taxas de conservação e melhoramentos no valor de R\$ 26.982,83, devidas e não quitadas. 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 fluir 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 extrafo, aratado e publicado na forma da lei. NADA MAIS. Dado e passado nesta cidade de São Paulo, aos 06 de novembro de 2025.



Empresas & Negócios do AGRO

agronegocio@netjen.com.br

São Paulo, quarta-feira, 26 de novembro de 2025

Híbridos de milho e sorgo

A LongPing High-Tech, gigante do segmento de híbridos de milho e sorgo, marcará presença no Dia de Campo CVale, um dos maiores eventos agrícolas do Paraná, que será realizado entre os dias 2 e 4 de dezembro em Palotina (PR). Com suas marcas Morgan, Forseed e TEVO, a empresa levará um portfólio completo de híbridos de milho e sorgo voltados a diferentes perfis de investimento e regiões de cultivo.

Snap_Sketch_Design_CANVA

A Plataforma Saúde do Solo BR — uma iniciativa da Embrapa — reúne, pela primeira vez, dados nacionais sobre a saúde dos solos brasileiros em um ambiente digital aberto.

Com base em milhares de amostras de solos de todos os estados do país, a plataforma integra resultados das bioanálises realizadas pelos laboratórios da Rede Embrapa de BioAnálise do Solo (Rede BioAS), formando um dos maiores bancos de dados de saúde do solo do mundo.

Esses dados combinam indicadores biológicos (atividade enzimática), físicos (textura) e químicos (fertilidade e matéria orgânica), oferecendo uma visão abrangente da qualidade e sustentabilidade dos solos agrícolas brasileiros.

As informações são coletadas de forma anônima, agregadas por estado ou município, e disponibilizadas pela Embrapa em acesso público.

Mais do que um banco de dados, a Plataforma é uma ferramenta estratégica para impulsionar a agricultura regenerativa e de baixo carbono, em alinhamento com os compromissos climáticos do Brasil e a Agenda 2030 (<https://saudedosolo.embrapa.gov.br/inicio>).

TECNOLOGIA



PLATAFORMA VAI MONITORAR SAÚDE DOS SOLOS BRASILEIROS

Reforma Tributária para produtores rurais começa em 01/01/2026

O primeiro dia de 2026 marcará mais do que a virada de um ano. Será também o início de um capítulo na história do Brasil. É em janeiro que o país entrará oficialmente em Reforma Tributária. A primeira mudança será a implementação do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), que substituirá o ICMS estadual e o ISS municipal. A cobrança começa com uma alíquota simbólica de 0,1%, acompanhada da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), fixada em 0,9%, "mas esses valores ainda não serão recolhidos, pois será somente um período de testes", explica o advogado tributarista Felipe Azevedo Maia, sócio fundador da AZIM LAW, Assessoria e Direito Tributário.

Por isso, documentos fiscais (Nota Fiscal Eletrônica, a NF-e; a Nota Fiscal de Consumidor Eletrônica, a NFC-e; etc.) já devem obrigatoriamente conter novos campos para contemplar a CBS e o IBS. Para o agro a situação é particular, especificamente em relação aos produtores rurais que não têm sistema de emissão de documentos fiscais próprios, e dependem dos sistemas disponibilizados pelas secretarias de estado da Fazenda. "Por exemplo, o aplicativo da Nota Fiscal Fácil (NFF) que já é adotado pela maioria das secretarias. Esse sistema já está em processo de adaptação técnica, para que, a partir de 01/01/2026 já possa haver a emissão dos documentos fiscais nos moldes corretos", afirma Felipe Azevedo Maia.

Ferramentas digitais ganham espaço, mas decisão segue ancorada na experiência humana



"Cada fazenda tem seu ritmo e suas necessidades", afirma Mariana Beckhauser.

Como equilibrar tecnologia e prática no campo em um momento em que o digital avança mais rápido do que a capacidade de adoção do produtor? É essa a provocação que a CEO da Beckhauser, Mariana Beckhauser, levará ao Rural Day, hoje, ao discutir como as soluções digitais podem somar ao que já funciona, otimizar rotinas e tornar a tomada de decisão mais clara, rápida e eficiente dentro das fazendas, sem transformar inovação em obrigação ou ruptura desnecessária.

A executiva participa do painel "Conectando o Agro Real ao Agrotecnológico" ao lado de lideranças da CNH, CTC e Bayer, mediado por Ricardo Campo (Rural). Sua contribuição deve reforçar que, embora o agro tenha hoje acesso a um volume inédito de ferramentas e dados, a adoção consciente passa por compreender o que é útil para cada realidade produtiva, evitando que tendências tecnológicas se convertam em pressão ou sensação de inadequação para produtores de diferentes gerações.

"As ferramentas digitais ampliam nossa capacidade de organizar dados, reduzir desperdícios e agilizar decisões, mas isso não significa que tudo o que construímos até aqui perdeu valor. A

tecnologia só faz sentido quando ajuda a aprimorar o que já sabemos fazer, economiza tempo em tarefas operacionais e transforma informação dispersa em clareza de gestão. Também precisamos parar de olhar para inovação como uma corrida obrigatória", frisa a CEO.

A visão de Mariana representa o posicionamento da Beckhauser, referência nacional em equipamentos de contenção e em soluções que aproximam bem-estar, eficiência e gestão pecuária baseada em dados. Ao levar para o evento a perspectiva de quem atua diretamente com a realidade das fazendas, a executiva contribui para um diálogo que conecta tecnologia, prática operacional e maturidade de gestão.

"Cada fazenda tem seu ritmo e suas necessidades, e é esse filtro criterioso que garante que a inteligência artificial ou qualquer solução digital seja realmente útil. No fim das contas, a decisão continua sendo humana; a tecnologia é suporte, não substituto", reforça a profissional.

Em sua segunda edição, o Rural Day reúne mais de 400 executivos, investidores, produtores e startups no Cubo Itaú, em São Paulo (SP).

Vinho 3 Enólogas é premiado na Itália

Um rótulo que nasceu para celebrar a força, a diversidade e a potência do feminino no mundo do vinho acaba de conquistar reconhecimento internacional. No mês dedicado ao Empreendedorismo Feminino, o 3 Enólogas – Corte I foi agraciado com a medalha Rosso do The WineHunter Award, guia de excelência do Merano WineFestival, na Itália — esta é a primeira vez que vinhos brasileiros entram na premiação.

O The WineHunter Award é um dos guias mais respeitados da Europa, reconhecido por destacar produtos de alta qualidade, autenticidade e expressão de terroir. Para as enólogas criadoras do rótulo, Fabiane Veadrigo, Graziela Boscato e Janaína Massarotto, receber essa distinção logo na primeira edição do 3 Enólogas é uma honra. "O prêmio reafirma a força do trabalho feminino e a qualidade crescente dos vinhos produzidos no Brasil, abrindo portas para novas oportunidades no mercado europeu", destaca Fabiane.

Com a conquista da medalha Rosso, o 3 Enólogas passa a integrar o guia internacional do The WineHunter, lançado em novembro, no Merano WineFestival, realizado na cidade de Merano, na Itália, onde são conectados produtores ao público europeu e a mercados estratégicos. Neste ano, o festival reuniu cerca de 7 mil visitantes e 10 mil participações durante cinco dias intensos de celebrações enogastrômicas (@3enologas).

Destaque I



Cargill recebe Selo de Sustentabilidade do Ministério de Portos e Aeroportos

A Cargill recebeu o reconhecimento máximo do Ministério de Portos e Aeroportos pelo trabalho desenvolvido em suas operações portuárias. A empresa foi anunciada na categoria Diamante do Selo de Sustentabilidade 2025, uma iniciativa do Governo Federal que estimula o atendimento aos objetivos de desenvolvimento sustentável e é concedido a empresas com boas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). Em cada um dos eixos foram avaliados diferentes aspectos, totalizando dez diferentes critérios. No eixo de Meio Ambiente foram considerados temas relacionados à descarbonização, adaptação às mudanças climáticas, proteção à biodiversidade e conservação ambiental, promoção da economia circular, gestão de resíduos e logística reversa, além de gestão dos recursos hídricos. No aspecto de desenvolvimento social são analisadas práticas para equidade de gênero e raça, salário digno e ações com as comunidades (<https://www.cargill.com/sustainability/2025-impact-report>).

Destaque II



Pelo terceiro ano consecutivo no Prêmio Ser Humano SC

A Urbano Alimentos conquista, pela terceira vez consecutiva, a certificação de um projeto no Prêmio Ser Humano Santa Catarina, promovido pela ABRH-SC (Associação Brasileira de Recursos Humanos - Santa Catarina). A empresa foi certificada na categoria Gestão de Pessoas – Desenvolvimento, com o projeto "Transformando Cultura em Marca: Propósito, Estratégia e Visibilidade". O reconhecimento dá continuidade à trajetória de destaque da Urbano em práticas de gestão de pessoas reconhecida pela ABRH nos últimos três anos. Em 2023 foi agraciada no programa Como Faz Bem Incluir e, em 2024, no PCR (Programa de Conquista de Resultados) (<https://www.urbano.com.br/>).

2ª Caravana da Silagem

A Biogênese Bagó, em parceria com a Sultech Agro e apoio da Lallemand Animal Nutrition, realiza entre os dias 24 de novembro e 4 de dezembro a segunda edição da Caravana da Silagem, um circuito que percorrerá 16 propriedades rurais no Rio Grande do Sul. A iniciativa tem como propósito oferecer aos produtores uma imersão prática em todo o processo de produção e conservação da silagem, do solo ao cocho, com o objetivo de reduzir perdas, melhorar a qualidade nutricional e ampliar os ganhos produtivos e financeiros nas fazendas.

Importadora traz ao Brasil as azeitonas frescas da marca italiana Ficacci

A Calimp Importadora, referência nacional em importação e distribuição de alimentos premium, avança em um segmento praticamente inédito no Brasil e anuncia a chegada da marca italiana de azeitonas frescas Ficacci. A novidade, que une tradição, frescor e sabor verdadeiro, é apresentada em versão refrigerada e clean label, reforçando o compromisso da importadora com produtos de alta qualidade e de apelo saudável para o varejo (<https://www.calimp.com.br/>).

Congresso Raízes da Inovação cria ambiente de negócios



A Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa do Agronegócio (Fundepag) promove, nos dias 2 e 3 de dezembro, o Congresso Raízes da Inovação, no Expo Dom Pedro, em Campinas (SP). O encontro reunirá representantes de empresas, indústrias, fundos de investimento, instituições de ciência, tecnologia e inovação, universidades, organizações multilaterais, além de gestores governamentais e do terceiro setor (www.fundepag.br).

JTI promove Dias de Campo para fortalecer práticas agrícolas

A JTI realiza, ao longo dos meses de novembro e dezembro, uma nova edição dos Dias de Campo, encontros dedicados aos produtores integrados da empresa, que estão no centro de seu modelo de negócio. A iniciativa acontece diretamente em propriedades referência, onde agricultores compartilham experiências práticas sobre manejo, tecnologia, inovação e práticas de ESG aplicadas à cultura do tabaco, reforçando o compromisso da JTI com um sistema integrado sustentável e responsável. Os eventos são realizados em diferentes regiões produtoras e incluem estações temáticas com demonstrações técnicas. Nelas, equipes técnicas da JTI apresentam orientações agrônômicas e soluções que contribuem para produtividade, qualidade e uso eficiente de recursos, garantindo que os produtores tenham acesso aos conhecimentos mais específicos para produzir com alta qualidade e rentabilidade. Os Dias de Campo já ocorreram em propriedades das cidades de Santa Cruz do Sul (RS), Agudo (RS), Arroio do Tigre (RS) e Mallet (PR). Os próximos e últimos acontecerão em Turuçu (RS) entre os dias 09 e 10 de dezembro. Ao todo, serão oito eventos, com expectativa de alcançar cerca de 2 mil produtores integrados, consolidando a ação como um dos principais canais de comunicação técnica da JTI com o campo.

OPINIÃO

Os engenheiros agrônomos e a COP 30

J.O. MENTEN (*)

A COP é a “Conferência das Partes”, evento promovido anualmente pela Organização das Nações Unidas (ONU) para avaliar o progresso no enfrentamento das mudanças climáticas e definir novas medidas para atingir seus objetivos.

Além dos representantes dos governos dos países membros da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), as COPs reúnem milhares de especialistas que acompanham as discussões como observadores e emissores de sugestões. Esses participantes desenvolvem agendas complementares representando instituições, empresas, organizações da sociedade civil e outros agentes envolvidos com as mudanças climáticas.

A COP 30, presidida pelo embaixador André Corrêa do Lago, aconteceu em Belém-PA, de 10 a 21 de novembro de 2025. Estima-se que 50 a 70 mil pessoas participantes do evento, procedentes de 160 a 170 países. A primeira COP foi realizada em 1995, em Berlim, Alemanha, após sua criação durante a ECO-92 (Rio-92), a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Como nas edições anteriores, a COP 30 é desenvolvida na Zona Azul (“Blue Zone”), área oficial e restrita onde ocorrem as negociações entre os representantes dos países participantes (espaço diplomático), e na Zona Verde (“Green Zone”), área aberta à sociedade civil, empresas, ONGs, academia e ao público em geral. Pela primeira vez, foi disponibilizada uma Zona Agro (“AgriZone”), um espaço oficial dedicado ao setor agropecuário. O objetivo é mostrar um agro baseado em ciência, inovação e sustentabilidade, que pode ser parte da solução para os desafios climáticos. Na Zona Agro, há intensa programação diária com discussões sobre as relações do agro com as mudanças climáticas.

Importante destacar que a COP30 não é um evento do agro, mas do clima. Entretanto, existe muita desinformação. O agro não é problema; é parte da solução. É claro que existem desafios que devem ser equacionados e resolvidos. Para isso, existem Engenheiros Agrônomos e outros profissionais do agro que têm contribuído para o avanço das soluções.

Entre as diversas contribuições encaminhadas à COP30,

vale salientar duas diretamente relacionadas aos Engenheiros Agrônomos:

(1) “Contribuição da Academia Brasileira de Ciência Agronômica (ABCA) à 30ª Conferência das Partes da Convenção-Quadro da ONU sobre Mudança do Clima (COP30)”, preparada em agosto de 2025, com Apresentação, Sumário Executivo, Visão Institucional da ABCA, Amazônia como Território Síntese, A Bioeconomia das Conexões: Superando Reduccionismos e Chamado à Ação. Trata-se de um posicionamento robusto, com 28 páginas, aprovado pela Assembleia Geral da ABCA.

(2) “Contribuição da Engenharia Agronômica para Mitigação, Adaptação e Sustentabilidade”, preparada pelo CONFAEAB (Confederação das Federações de Engenheiros Agrônomos do Brasil), com Introdução, Emissão de GEE e Prevenção de Desastres sob Eventos Extremos, Os Engenheiros Agrônomos do Brasil e a Agenda Climática da COP30, Propostas dos Engenheiros Agrônomos para a COP30 e Conclusão. É uma contribuição objetiva, com 7 páginas.

Outros documentos apresentados, que envolveram Engenheiros Agrônomos e merecem destaque: (3) O Engenheiro Agrônomo Roberto Rodrigues, enviado especial do setor agropecuário para a COP30, coordenou a elaboração do posicionamento “Agricultura Tropical Sustentável: Cultivando Soluções para Alimentos, Energia e Clima”. O documento, com 156 páginas, assinado pelo Fórum Brasileiro da Agricultura Tropical, foi produzido com a participação de 41 entidades do setor. Tem como principais objetivos reposicionar a agricultura brasileira, apresentar compromissos e resultados alcançados e defender o modelo brasileiro.

(4) “Contribuições da EMBRAPA para o Mutirão Global contra a Mudança do Clima”, com 28 páginas, que contou com a participação de mais de 1.300 profissionais. Aborda propostas para produção de baixo carbono e adaptação às mudanças do clima que impactam a produção de alimentos, com ênfase no papel estratégico da ciência.

Recentemente, o Papa Leão XIV recebeu uma delegação de Engenheiros Agrônomos e Engenheiros Florestais da Itália no Vaticano, em audiência privada. O Papa destacou a missão desses profissionais “como uma forma concreta de caridade para com a nossa mãe Terra e para as gerações que virão”. De acordo com as lideranças italianas, “cuidar da terra significa cuidar do homem”. São os Engenheiros Agrônomos cumprindo sua missão.

(*) Engenheiro Agrônomo, Professor Sênior USP/ESALQ, Presidente do CCAS (Conselho Científico Agro Sustentável) e membro da ABCA (Academia Brasileira de Ciência Agronômica)

Mapeamento inédito revela poder do amendoim no Brasil

Estudo da ABEX-BR quantifica a cadeia do amendoim e confirma: Brasil é o 3º mais eficiente do mundo em produtividade

A Associação Brasileira do Amendoim (ABEX-BR) anuncia o lançamento do livro “Mapeamento e Quantificação da Cadeia do Amendoim Brasileiro”, o primeiro estudo no país a oferecer um raio-x completo do setor, desde o produtor até o exportador, com dados inéditos da safra 2024/2025.

O evento de lançamento será realizado no dia 3 de dezembro, às 14h, em Ribeirão Preto/SP, e marcará a disponibilização de informações que comprovam a relevância da leguminosa no cenário nacional.

Um dos destaques da pesquisa revela que o setor movimentou um faturamento total de R\$ 18,6 bilhões no último ano, consolidando o amendoim como um player de grande porte e de alto impacto socioeconômico para o país.

“Este mapeamento é um divisor de águas para toda a cadeia. Pela primeira vez, temos uma visão completa e quantificada do nosso impacto. Com R\$ 18,6 bilhões em faturamento, a importância do amendoim ultrapassa o campo e chega à mesa de negociação de grandes instituições. Temos dados concretos para guiar investimentos, estruturar linhas de crédito e influenciar políticas públicas que sustentem a nossa eficiência produtiva, que já é a 3ª maior do mundo”, afirma Cristiano Fantin, presidente da ABEX-BR.

Um raio-x socioeconômico para o desenvolvimento setorial

O estudo vai além dos números de produção. Ele compila dados socioeconômicos detalhados que interessam não só ao público em geral – que acompanha a geração de riqueza e emprego – mas,



principalmente, a órgãos reguladores, ao setor financeiro e ao mercado de seguros.

O livro oferece uma visão completa da safra 2024/2025 e servirá como base fundamental para o poder público, setor financeiro e de seguros na hora de regular a produção, formatar linhas de crédito e oferecer garantias de safra com precisão.

“Com este livro, a ABEX-BR cumpre seu papel de levar ciência e inteligência para todos os elos da cadeia, do produtor ao beneficiador. Esta é a nossa ferramenta para falar ‘para dentro’ do setor e ‘para fora’, com o governo, mostrando a capacidade de geração de valor, emprego e renda que o amendoim tem. É um setor que mais que triplicou o volume de produção na última década e precisa de informações à altura do seu crescimento”, conclui Cristiano Fantin.

Frutas da estação mostram a força do campo e reforçam a urgência de solos bem-nutridos

As safras de verão ganham protagonismo principalmente na fase de colheita, impulsionadas pela alta luminosidade, chuvas mais concentradas e temperaturas elevadas. Frutas como manga, uva, melancia, abacaxi e pêssego seguem dominando a oferta nacional e reforçam o papel do Brasil como potência frutícola. A vitalidade dessas culturas doces, firmes e com coloração intensa, revela um fato crucial: no verão, quem investe no solo colhe mais sabor, mais volume e mais qualidade.

A expressiva oferta dessas frutas não é obra do acaso. O ciclo de verão exige que as plantas tenham acesso rápido e constante a nutrientes para transformar energia solar em crescimento, açúcar e aroma. E é justamente neste ponto que entra o elemento mais determinante da safra: a nutrição do solo.

O solo bem-nutrido garante uma raiz ativa, capaz de absorver água mesmo em picos de calor e de sustentar o enchimento de frutos maiores e mais uniformes. Em culturas como melancia e uva, por exemplo, a disponibilidade equilibrada de potássio e cálcio define desde a firmeza até a vida de prateleira. Já em frutas como manga e pêssego, a oferta adequada de micronutrientes está diretamente ligada à intensidade da cor e ao teor de sólidos solúveis.

Para Leonardo Sodrê, CEO da GIRO-Agro, o uso de fertilizantes líquidos de alta concentração é uma das chaves para garantir a competitividade da safra de frutas da estação. “O manejo adequado por meio da utilização de fertilizantes líquidos é o ponto de partida para obter produtividade, qualidade e rentabili-



de. Quando aplicados de forma eficiente, os fertilizantes melhoram o desempenho das plantas e ajudam a controlar problemas fitossanitários, garantindo frutos de excelência e fortalecendo a imagem do Brasil como líder mundial na produção de cítricos”, afirma o executivo.

É nesse momento de pleno desenvolvimento das safras que a nutrição do solo mostra seu impacto real: ela determina se a planta terá vigor para suportar altas temperaturas, se manterá estabilidade na fase reprodutiva e se conseguirá entregar frutos com características premium, aqueles valorizados pelo varejo e pela exportação.

Com o mercado de frutas aquecido e a demanda do verão em alta, torna-se estratégico que os produtores intensifiquem o planejamento nutricional do solo. A atenção a práticas como correção de acidez, reposição de macro e micronutrientes, uso de matéria orgânica e adubação orientada por análise técnica é indispensável para trans-

O livro “Mapeamento e Quantificação da Cadeia do Amendoim Brasileiro” foi financiado pelo Núcleo de Promoção e Pesquisa (NPP) da ABEX-BR e estará disponível para download durante seu lançamento. A pesquisa foi realizada pela Markestrat, consultoria especializada em agronegócio.

SERVIÇO

Evento: Lançamento do Livro “Mapeamento e Quantificação da Cadeia do Amendoim Brasileiro”
Data: 3 de dezembro
Horário: 14h
Local: Associação de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de Ribeirão Preto (AEAARP)
Rua Gago Coutinho, 333 – Jardim São Luiz, Ribeirão Preto/SP
Realização: ABEX-BR

formar potencial climático em resultado econômico.

Além disso, em um período marcado por chuvas irregulares em algumas regiões e calor mais intenso em outras, solos estruturados e enriquecidos oferecem maior resiliência, garantindo que o produtor não dependa apenas do clima, mas da própria eficiência do manejo.

A safra de verão mostra, mais uma vez, que o protagonismo das frutas da estação, da manga à melancia, começa antes mesmo do florescimento. Começa no solo. Nutri-lo de forma inteligente, técnica e antecipada é garantir que cada ciclo entregue não só produtividade, mas frutas mais doces, mais resistentes, mais comerciais e mais valiosas.

O campo já respondeu ao verão com abundância. Agora, cabe reforçar a mensagem essencial do agronegócio moderno: quem investe no solo, colhe o melhor da estação.

Agrotools fecha parceria para monitorar toda a cadeia de suco de laranja da Citrosuco

A Agrotools, maior ecossistema de soluções digitais para o agro, acaba de dar um passo estratégico ao assumir o monitoramento socioambiental da cadeia e mercado global de fornecimento da Citrosuco, a maior exportadora mundial de suco de laranja. Com sede em Matão (SP), a empresa exporta para mais de 100 países e é responsável por quase metade do suco de laranja produzido no Brasil, adotando medidas que incluem a certificação SAI e SeDex.

O novo projeto com a Agrotools visa reforçar o compliance ambiental e social da cadeia de fornecimento, em conformidade com legislações como o EUDR (Regulamento de Produtos Livres de Desmatamento da União Europeia) e outras normas internacionais de sustentabilidade.

Produtividade da cebola avança no Brasil

A cebolicultura brasileira vive um momento de transformação impulsionado pela adoção crescente de cultivares híbridas, hoje presentes nas principais regiões produtoras do país. Em 2024, segundo a Pesquisa Agrícola Municipal (PAM/IBGE), o Brasil produziu aproximadamente 1,6 milhão de toneladas de cebola, com destaque para Santa Catarina, Bahia e Minas Gerais entre os maiores estados produtores.

A expansão dos híbridos tem ganhado força

por oferecer maior estabilidade agrônômica, tolerância ampliada a variações climáticas e uniformidade na colheita, características cada vez mais valorizadas em um cenário de tecnificação das lavouras. Em várias regiões, materiais híbridos vêm permitindo produtividades superiores às obtidas com variedades tradicionais.

Nesse cenário, a Topseed Premium, linha de sementes de alta tecnologia, se consolida como

líder na comercialização de sementes híbridas de cebola no Brasil, apoiada nos resultados consistentes obtidos em quatro estações experimentais distribuídas estrategicamente pelo país. Ali, cada híbrido passa por avaliações de desempenho, sanidade, adaptação e qualidade de bulbo, em um trabalho conduzido por uma equipe técnica altamente especializada e produtores parceiros em diferentes regiões (www.agristar.com.br).



Robert_Kneschke_CANVA

NOVOS FORMATOS DE LIDERANÇA

GERAÇÃO Z ESTÁ TRANSFORMANDO O CAMINHO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS

Alexandre Zuvela, sócio da EXEC, destaca que os anseios desses profissionais mais jovens vão criar novos formatos de liderança nas companhias

Um levantamento divulgado pela revista Harvard Business Review chamou a atenção do mercado de recrutamento: apenas 34% dos jovens da geração Z buscam posições de liderança. O consultor de carreira de Harvard, Gorick Ng, autor do best-seller *The Unspoken Rules* ('As Regras Não Ditas', na tradução livre), fez uma pesquisa com um grupo de jovens nascidos entre 1997 e 2012, em busca de entender quais são os anseios desse público em relação às suas carreiras, e identificou prioridades como ganhar muito dinheiro, ter estabilidade financeira, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ser seu próprio chefe, atuar com propósito, entre outros.

Para Alexandre Zuvela, sócio da EXEC, consultoria especializada em Executive Search, a chegada dessa geração ao mundo profissional está trazendo grandes mudanças no que diz respeito aos modelos de gestão nas empresas, que, como tendência, deve se tornar mais horizontalizada.

“Estamos observando que os profissionais da geração Z valorizam questões mais individuais e estão se adaptando com mais facilidade às empresas com hierarquias mais flexíveis. O que acontece é que eles estão respeitando mais os demais muito mais pelo seu nível de conhecimento do que por sua posição na empresa. De uma certa forma, isso está gerando um conflito que deve ditar transformações importantes na gestão nos próximos anos”.

Zuvela destaca que esse desconforto está ligado ao fato de que, mesmo com um olhar mais individualizado sobre suas expectativas e atuação, a geração Z tem que seguir determinadas orientações e objetivos que estão ligados ao andamento da empresa e não focado nessa postura de cada um. “Isso está acontecendo pelo fato de que os profissionais mais jovens estão trabalhando muito mais em razão de tarefas e projetos, o que faz com que eles acabem escutando mais quem está à frente dessas iniciativas, que têm mais experiência no que está sendo proposto”.

Essa visão dos profissionais da geração Z, na visão de Zuvela, está reforçando a criação da figura de um gestor que atua muito mais como facilitador do que seguindo a linha clássica das ordens recebidas por hierarquia. “Essa geração tem uma visão bastante propositiva, por isso há uma resistência em aceitar ordens – tem que ser feito porque está sendo ordenado a isso. Eles não foram moldados neste mindset, o que vai demandar a existência de um gestor que desempenhe um papel de facilitador, que irá ajudar a direcioná-los para onde ir e como se desenvolver”.

Escalar montanhas e chegar ao topo: não mais

O sócio da EXEC ressalta que esse momento representa uma grande transformação na forma de entender o caminho profissio-



Rockaa_CANVA

nal, já que antigamente 90% das pessoas quando iniciavam uma carreira almejavam um cargo de gestão e chegar ao topo. “Acho que na época era a única opção que tínhamos. Não podíamos ter carreiras em W, em Y ou em X, pois as empresas não eram fluidas em termos de gestão. Para crescer na carreira, primeiro precisávamos nos tornar coordenadores, gerentes, diretores e, por fim, chegando ao auge na cadeira da presidência”.

Com o surgimento das startups, empresas da nova economia que tem a tecnologia como base de sua atuação, o conceito de trilha de carreira também está mudando, com a presença cada vez maior de jovens à frente dessas operações. “Nessas empresas, eles lideram squads, projetos, operações, mas sem aquela obrigatoriedade de exercer um papel mais clássico de hierarquia. Se isso acontece, os profissionais da geração Z acabam buscando outras oportunidades no mercado de trabalho”, aponta.

Para Zuvela, entre os modelos de carreira que hoje estão sendo adotados no mercado, os jovens da geração Z estão buscando escolhas como carreira em W ou em Y. No W, o profissional tem interesse em fazer um maior conjunto de escolhas, podendo atuar tanto como líder quanto especialista. “Ele cresce dentro da empresa adquirindo habilidades de gestão e conhecimentos técnicos ao mesmo tempo, mas não segue esse caminho de forma linear. Hoje ele pode ser um gerente, amanhã um especialista, e assim segue”, aponta.

Já em relação ao modelo Y, o profissional opta em seguir uma carreira de liderança que cuida de pessoas ou ser especialista, mas não faz a gestão de forma direta. “Ele opta por atuar como um contribuidor individual”, enfatiza o sócio da EXEC.

“Essa geração tem uma visão bastante propositiva, por isso há uma resistência em aceitar ordens. Eles não foram moldados neste mindset, o que vai demandar a existência de um gestor que desempenhe um papel de facilitador, que irá ajudar a direcioná-los para onde ir e como se desenvolver”.

Mudanças para os recrutadores

Para o mercado de Recursos Humanos, especialmente no que diz respeito ao recrutamento, essa mudança de mindset impulsionada pela geração Z está trazendo grandes desafios para os profissionais da área na hora de buscar executivos para as empresas. Zuvela ressalta que a EXEC vive um momento no qual traz líderes mais propositivos para empresas mais clássicas e vice-versa.

“Nós somos incentivados a trazer esses executivos mais jovens, que vieram de empresas digitais, para liderar áreas de empresas mais tradicionais, que chegam com esse mindset mais propositivo, o que é importante para as empresas que estão em uma fase de crescimento. E também ao contrário. Trazer essas pessoas de culturas diferentes, de realidades diferentes, ajuda a elevar o tom de sustentabilidade e diversidade dentro das empresas”, enfatiza Zuvela.

Para alcançar sucesso nessa missão, a EXEC investe fortemente em um trabalho de desenvolvimento, o que inclui muito trabalho focado em cultura organizacional e em assessment. “É muito importante identificar quais são as competências do profissional que vai ocupar a nova cadeira. Por exemplo, se um cargo exige um profissional com competências digitais, não adianta escolher um que não tenha coragem de tomar nenhum tipo de risco, pois dificilmente irá trazer inovação para a organização. Inovação é fazer o novo, que pode dar certo ou não”, explica.

Zuvela conta que a presença de profissionais com um mindset contrário em um cenário desses pode acabar prejudicando o processo de mudança. “Quando a empresa coloca pessoas que vão liderar processos transformacionais que não têm a mentalidade voltada para a inovação faz com que o investimento feito em ferramentas, processos, entre outros, acabe não surtindo o efeito esperado”.

Para os recrutadores, Zuvela aponta que o caminho daqui em diante é se adequar a essa nova realidade, que vai tomar cada vez mais forma no mundo corporativo. “A criação desse novo modelo de gestão não tem mais volta. Sabemos que tudo muda a todo momento e fica difícil ditar muitas tendências, mas são características que vão nos colocar cada vez mais à prova de desenvolver nossos próprios modelos de atuação para tentar buscar as melhores alternativas em capital humano para as empresas. E a geração Z ainda vai ter muito por caminhar nos próximos anos”, conclui.



Monkey_Business_Images_CANVA